



**PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN
PADA HOTEL KEBON AGUNG
JEMBER**

SKRIPSI



Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Asal:	Halaman	Klass
	1	658.8
Terima Tgl :	01 FEB 2002	
Oleh:	No. Induk	PRA
	KLASIR / PENYALIN:	0172 SKS

S
P
e.1

Heri Pratiwo

NIM : 960810201340

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2001

JUDUL SKRIPSI

PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN
PADA HOTEL KEBON AGUNG
JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : Heri Pratiwo

N. I. M. : 960810201340

J u r u s a n : Manajemen

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

24 NOV 2001

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar S a r j a n a dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

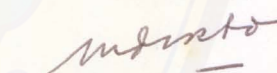
Susunan Panitia Penguji

Ketua,



Drs. Achmad Ichwan
NIP. 130 781 340

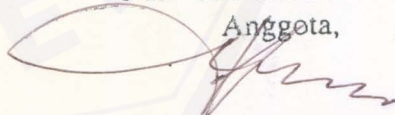
Sekretaris,



Tatok Endhiarto, SE, M.S.

NIP. 131 832 339

Anggota,



Drs. Adi Prasodjo, MP

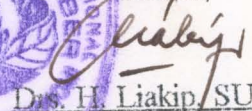
NIP. 131 691 014

Mengetahui/Menyetujui

Universitas Jember

Fakultas Ekonomi

Dekan,



Drs. H. Liakip, SU

NIP. 130 531 976



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Penentuan Strategi Pemasaran Pada Hotel
Kebon Agung Jember
Nama : Heri Pratiwo
NIM : 960810201340
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Pembimbing I,



Drs. Adi Prasodjo MP.

NIP.131 691 014

Pembimbing II,



Drs. Ketut Indraningrat Msi.

NIP.131 832 337

Ketua Jurusan,



Drs. IKM. Dwipayana MS.

NIP.130 781 341

Tanggal Persetujuan: Oktober 2001

Halaman Persembahan

Skripsi ini kupersembahkan untuk :

- keyakinanaku
- bapak dan ibuku tercinta
- kakak-kakakku dan si kecil Gani tersayang
- rekan-rekanku seperjuangan

MOTTO

lakukan segalanya dengan tulus
dan ikhlas atas nama Allah, kebaikan
dan kebenaran

ABSTRAKSI

Strategi pemasaran merupakan sesuatu yang mutlak dibutuhkan oleh sebuah perusahaan untuk menghadapi suatu persaingan. Penelitian ini dilakukan atas dasar kebutuhan sebuah perusahaan akan sebuah alternatif strategi pemasaran sebagai hal yang bisa dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Penelitian ini dilakukan di Hotel Kebon Agung Jember. Dalam penelitian ini, digunakan data primer dan sekunder, baik dari Hotel Kebon Agung Jember sendiri maupun dari instansi terkait, juga diambil data dari berbagai literatur sebagai penunjang dan pelengkap.

Dalam penelitian ini digunakan analisis SWOT sebagai alat analisis. Perhitungan dengan analisis SWOT ini menghasilkan beberapa faktor-faktor strategis dari Hotel Kebon Agung Jember, diantaranya adalah bahwa Hotel Kebon Agung Jember memiliki cukup kekuatan dalam internal perusahaannya, yang mana hal tersebut bisa menjadi daya saing tersendiri bagi Hotel Kebon Agung Jember. Selain memiliki kekuatan, Hotel Kebon Agung Jember juga memiliki kelemahan-kelemahan yang harus diatasi dan peluang yang harus dimanfaatkan, serta adanya ancaman eksternal yang harus dihadapi. Faktor-faktor itulah yang pada akhirnya dapat menjelaskan posisi Hotel Kebon Agung Jember di pasar persaingan hotel kelas melati II di Jember.

Strategi yang dihasilkan dalam skripsi ini adalah strategi stabilitas yang mana bentuk dari strategi tersebut meliputi efisiensi biaya operasional, penerapan tarif-tarif khusus atau diskon dan mempertahankan mutu pelayanan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah, Tuhan Yang Maha Kuasa, yang telah memberikan berkah-Nya sehingga skripsi yang berjudul 'Penentuan Strategi Pemasaran Pada Hotel Kebon Agung Jember' dapat terselesaikan dengan baik.

Berbagai kesulitan dan hambatan telah penulis temui selama penulisan skripsi ini, namun berkat dorongan dan bantuan dari banyak pihak, hambatan tersebut dapat penulis atasi sampai terwujudnya skripsi ini. Maka dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Adi Prasodjo, MP. dan Bapak Drs. Ketut Indraningrat, MSi., selaku dosen pembimbing yang telah dengan seksama dan penuh kesabaran memberikan bimbingan dan motivasi serta saran-saran yang sangat bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Drs. H. Liakip SU, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember beserta Bapak-Ibu Dosen, staf akademik dan administratif yang telah memberikan bantuan selama masa studi.
3. Bapak R. Probo Soemantoro, selaku manajer Hotel Kebon Agung Jember beserta para staf Hotel Kebon Agung Jember yang telah memberikan izin dan membantu penulis dalam melakukan penelitian di Hotel Kebon Agung Jember.
4. Keluarga di rumah, yang telah memberikan dorongan semangat.
5. Rekan-rekan DAMAGE '96 seperjuangan khususnya Krak, Hendrik, Untung, Bond, Choy, Wana, Titin, Eko, Joko, dan rekan-rekan 6A.

6. Pak Untung, atas bantuan ide-idenya.
7. Staf Lembaga Penelitian Universitas Jember Bagian Perizinan, yang telah berkali-kali membantu penulis.
8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah banyak membantu.

Semoga Allah, Tuhan Yang Maha Kuasa berkenan pula memberikan penghargaan kepada semua pihak yang telah membantu penulis.

Jember, Nopember 2001

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
ABSTRAKSI.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Pokok Permasalahan.....	3
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	3
1.3.1 Tujuan Penelitian	3
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	3
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Penelitian Sebelumnya	4
2.2 Landasan Teori	5
2.2.1 Pengertian Pemasaran	5
2.2.2 Pengertian Strategi	6
2.2.3 Perencanaan Strategi	7
2.2.4 Konsep Strategi	7

2.2.6 Analisis Strategi	8
2.2.7 Penyusunan Strategi Pemasaran.....	9

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian	13
3.2 Metode Pengumpulan Data.....	13
3.3 Metode Analisis.....	14
3.3.1 Identifikasi Terhadap Kekuatan, Kelemahan, Peluang Dan Ancaman (Faktor Strategis Perusahaan).....	14
3.3.2 Menentukan Strategi Perusahaan.....	20
3.4 Batasan Masalah	21
3.5 Definisi Variabel Operasional.....	21

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	22
4.2 Organisasi Perusahaan	23
4.2.1 Struktur Organisasi Perusahaan.....	23
4.2.2 Ketenagakerjaan.....	28
4.2.3 Fasilitas dan Perlengkapan	29
4.2.4 Prosedur Penerimaan dan Pelayanan Tamu	32
4.3 Kegiatan Pemasaran	32
4.3.1 Saluran Distribusi.....	34
4.3.2 Kebijakan Tarif Kamar.....	34
4.3.3 Tingkat Hunian Kamar.....	36
4.4 Aspek Finansial	37

4.5 Aspek Hubungan Antar Personal.....	39
4.6 Aspek Operasional.....	40
4.7 Aspek Eksternal.....	41
4.7.1 Analisis Lingkungan Makro.....	41
4.7.2 Analisis Pasar dan Industri.....	41
4.8 Hasil dan Pembahasan.....	44
4.8.1 Identifikasi Terhadap Faktor-faktor Strategis Perusahaan.....	44
4.8.2 Penentuan Strategi Perusahaan.....	46
BAB V. SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan	50
5.2 Saran	51
DAFTAR PUSTAKA	52
LAMPIRAN-LAMPIRAN	53

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
1	Fasilitas Hotel Kebon Agung Jember	30
2	Perlengkapan Hotel Kebon Agung Jember	31
3	Tarif Hotel Kebon Agung Jember	35
4	Tingkat Hunian Kamar Hotel Kebon Agung Jember	37
5	EFAS	44
6	IFAS	45



DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1	EFAS	16
2	IFAS	17
3	IE Matrix	19
4	Matriks SWOT	20
5	Struktur Organisasi Hotel Kebon Agung Jember	25
6	Hasil IE Matrix Hotel Kebon Agung Jember	46
7	Hasil Matriks SWOT Hotel Kebon Agung Jember	47

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
1	Tingkat Penjualan Kamar Tiap Hotel Kelas Melati II Tahun 2000/II sampai 2001/I di Jember	53
2	Perhitungan Rata-rata Tingkat Hunian Kamar dan Pangsa Pasar Hotel Kelas Melati II di Jember tahun 2000/2001	54
3	Jumlah Kamar, Tarif dan Fasilitas Hotel Kelas Melati II di Jember	55
4	Proyeksi Tingkat Penjualan Kamar Hotel Kebon Agung Jember untuk Semester II tahun 2001	56
5	Perincian Sumber Pendapatan Hotel Kebon Agung Jember	57
6	Laporan Rugi Laba Hotel Kebon Agung Jember Tahun 1999 dan 2000	58
7	Laporan Neraca Hotel Kebon Agung Jember Tahun 1999 dan 2000	59
8	Perbandingan Rasio-rasio Keuangan Hotel Kebon Agung Jember tahun 1999 dan 2000	60
9	Tingkat Produktifitas Karyawan Hotel Kebon Agung Jember tahun 1998 sampai 2001 (I)	62
10	Penentuan Nilai Bobot Untuk EFAS	64
11	Penentuan Nilai Bobot Untuk IFAS	65



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Penyusunan strategi pemasaran bagi suatu perusahaan merupakan suatu keharusan yang mesti dilakukan dalam menghadapi persaingan. Dengan penentuan strategi yang tepat, berarti perusahaan telah memiliki daya saing lebih di pasar. Kemampuan bersaing inilah yang akan menentukan besarnya omzet yang akan diraih, sehingga perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Dalam menentukan strategi pemasarannya, sebuah perusahaan harus mempertimbangkan faktor-faktor yang berpengaruh yang ada di lingkungan pemasarannya, baik faktor eksternal maupun internal. Selain itu, perusahaan juga harus memperhitungkan bagaimana posisinya di pasar, dalam arti seberapa besar keunggulannya terhadap perusahaan lain yang menjadi pesaingnya. Demikian pula halnya dengan perusahaan jasa penginapan (hotel).

Jember, sebagai salah satu kota dengan aktifitas perdagangan cukup tinggi di Jawa Timur, merupakan pasar yang potensial bagi berbagai bentuk usaha, diantaranya usaha perhotelan. Banyaknya hotel yang telah ada sebanyak 27 buah maupun yang akan berdiri dalam waktu dekat di Jember merupakan bukti bahwa terdapat banyak pengunjung potensial yang bisa didapatkan oleh hotel-hotel tersebut.

Dalam usahanya untuk dapat menarik pengunjung dalam jumlah yang optimal, pihak manajemen hotel harus dapat

merumuskan strategi yang tepat untuk diterapkan di waktu yang akan datang. Dalam merumuskan strategi, terdapat banyak pilihan alat perumusan strategi, diantaranya adalah *Boston Consulting Group (BCG)*, *General Electric (GE) Matrix* dan *SWOT Matrix*.

Perumusan strategi dalam penulisan ini menggunakan model *SWOT Matrix*, dimana perumusan strategi ini didasarkan pada analisis terhadap faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Dalam analisis ini akan diperhitungkan kondisi perusahaan saat ini apabila dihadapkan pada berbagai situasi yang terjadi di luar perusahaan, seperti : faktor persaingan, politik, ekonomi dan sosial. Dengan menggunakan analisis SWOT, pada akhirnya akan dihasilkan bentuk kekuatan, kelemahan, dan peluang yang dimiliki serta ancaman yang akan dihadapi.

Demikian halnya dengan Hotel Kebon Agung Jember, sebagai salah satu penyedia jasa penginapan di Jember, Hotel Kebon Agung Jember juga menghadapi kondisi persaingan yang agak tajam dengan adanya hotel-hotel baru yang bermunculan dan kondisi perekonomian yang sedikit banyak akan menyulitkan sehingga Hotel Kebon Agung Jember harus memperhitungkan posisinya di pasar. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga dan meningkatkan daya saing yang telah dimiliki agar senantiasa mampu menghadapi para pesaingnya dan juga menghadapi sulitnya kondisi perekonomian saat ini.

1.2 Pokok Permasalahan

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah, dapat diperoleh pokok permasalahan, yaitu :

- a. Variabel apa sajakah yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi Hotel Kebon Agung Jember ?
- b. Strategi apa yang akan digunakan oleh Hotel Kebon Agung Jember ?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini terdiri dari :

- a. Mengidentifikasi variabel kekuatan, kelemahan dan peluang yang dimiliki serta ancaman yang dihadapi oleh Hotel Kebon Agung Jember.
- b. Menentukan strategi Hotel Kebon Agung Jember.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan referensi, baik bagi perusahaan yang bersangkutan, pengusaha perhotelan, para mahasiswa maupun bagi pembaca umum.



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Penelitian terhadap posisi sebuah perusahaan dalam suatu persaingan di pasaran dengan menggunakan berbagai analisis strategi telah dilakukan pada periode sebelumnya.

Dalam skripsi ini penyusun mendapatkan sejumlah masukan dari skripsi sebelumnya yang berjudul "Penggunaan Analisis SWOT Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pada PTPN (Persero) X Arjasa", hasil karya tulis Listiya Febriyanti, tahun 1999. Dalam skripsi tersebut disimpulkan bahwa proyeksi penjualan tembakau PTPN X Jember untuk tahun 1999 adalah sebesar 1.129.285 bal yang terdiri dari TBN sebesar 605.274 bal dan NO sebesar 5243011 bal. Sedangkan komposisi penjualan terbesar adalah TBN yaitu rata-rata 65 % dari total penjualan perusahaan. Untuk daerah pemasaran yang mempunyai peluang penjualan produk perusahaan terbesar adalah Jerman yaitu sebesar 40 % untuk TBN dan 25 % untuk NO.

Identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal menghasilkan beberapa poin, yaitu :

- a. Kekuatan perusahaan terletak pada sistem penjualan perusahaan yang dilakukan secara langsung sehingga mengetahui mutu yang diinginkan industri.
- b. Kelemahan perusahaan adalah produk perusahaan yang volume penjualannya terbesar yaitu TBN memerlukan teknologi yang cukup tinggi dalam sistem produksinya disamping memerlukan modal yang besar.

- c. Peluang terbesar yang dimiliki oleh PTPN X Jember adalah peningkatan volume penjualan, berdasarkan volume penjualan perusahaan yang semakin meningkat dari tahun ke tahun yaitu berkisar antara 2 % - 4 %. Tembakau Indonesia sudah tercatat sebagai merk dagang yang terkenal dan bermutu tinggi.
- d. Ancaman utama yang dihadapi PTPN X Jember adalah ketatnya persaingan dalam industri tembakau dan adanya kampanye anti merokok di luar negeri.

Strategi yang harus dilakukan oleh PTPN X Jember adalah perluasan pemasaran. Strategi perluasan pemasaran ini berupa meningkatkan pemasaran produk jenis TBN.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan produk, pasar, harga dan promosinya sampai produk ini ke tangan konsumen dan selanjutnya adalah perusahaan harus memberikan kepuasan kepada konsumen agar usahanya terus berjalan. (Kotler, 1997:9)

Pemasaran merupakan elemen yang terpenting bagi sebuah usaha, karena dari pemasaran inilah sebuah perusahaan akan memperoleh pendapatannya. Pemasaran luas sekali cakupannya. Pemasaran tidak hanya melibatkan intern perusahaan yang bersangkutan saja, akan tetapi bisa juga melibatkan pihak luar, dimana pihak luar ini juga dapat

memasarkan produk dari perusahaan tersebut diatas dalam suatu hubungan kontrak.

2.2.2 Pengertian Strategi

Strategi mempunyai definisi atau pengertian yang bermacam- macam . Pengertian strategi sangat bergantung pada apa yang menjadi objek dari strategi itu sendiri.

Strategi, menurut Jauch & Glueck (1995) diartikan sebagai :

Rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad (1995):

Strategi merupakan tindakan yang bersifat kontinyu dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para konsumen di masa yang akan depan. Dengan demikian strategi selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi” dan bukan dimulai dari “apa yang terjadi”.

Secara umum strategi diartikan sebagai sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir. Jadi strategi merupakan suatu wujud atau hasil dari respons sebuah perusahaan terhadap seluruh aspek yang dimilikinya dan juga terhadap kondisi yang terjadi di lingkungannya, sehingga perusahaan tersebut dapat mengolah kedua hal tersebut menjadi sebuah kekuatan bersaing dalam menghadapi persaingan di waktu yang akan datang.

2.2.3 Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi mempunyai tujuan untuk melihat dan menilai serta menyikapi kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan dengan segala sesuatu yang dimilikinya. Jadi dalam hal ini, perusahaan akan berusaha untuk menetapkan tujuan (terutama tujuan jangka pendeknya) yang sesuai dengan bagaimana cara perusahaan tersebut menghadapi dan mengatasi kondisi internal dan lingkungannya pada saat ini.

2.2.4 Konsep Strategi

Konsep strategi yang dimaksud disini adalah pengertian yang lebih spesifik dari strategi itu sendiri. Dari konsep strategi ini akan didapatkan bentuk yang ideal atau tepatnya ekspektasi dari strategi dalam suatu gambaran yang lebih detail. Adapun konsep-konsep tersebut adalah :

- a. *Distinctive competence*, yaitu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik, dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Day dan Wensley (1991), identifikasi distinctive competence meliputi : keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya. Dari kedua hal diatas, sebuah perusahaan akan mampu tampil lebih efektif dengan skill tenaga kerjanya dan lebih mampu merancang strategi yang tepat dibandingkan pesaingnya.
- b. *Competitive advantage*, yaitu kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Konsep ini lebih

cenderung pada penciptaan brand image dari perusahaan. Disini perusahaan akan melakukan riset secara kontinyu untuk menghasilkan sesuatu yang berbeda atau yang unik atau yang lebih mudah diingat konsumen atau yang lebih baru/ canggih atau gabungan dari semuanya, yang lain dibanding perusahaan pesaingnya, dan yang pasti, lebih unggul dan lebih mendapat respons/ diterima konsumen.

2.2.5 Tipe-tipe Strategi

Ada tiga tipe dari strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu :

- a. Strategi manajemen, yaitu strategi yang dilakukan dengan orientasi pengembangan secara makro, misalnya, strategi pengembangan produk, penetapan harga, pengembangan pasar, dan lain-lain.
- b. Strategi investasi, yaitu strategi yang berorientasi pada investasi, misalnya, pembangunan suatu divisi baru, strategi divestasi, strategi akuisisi, dan lain-lain.
- c. Strategi bisnis, yaitu strategi yang berorientasi pada hal-hal yang bersifat mikro dan fungsional, misalnya, strategi pemasaran, strategi produksi, strategi organisasi, dan lain-lain.

2.2.6 Analisis Strategi

Analisis strategi ada tiga macam penerapannya, yaitu analisis strategi pada tingkat korporat dan analisis strategi pada tingkat bisnis serta strategi fungsional.

1. Strategi di tingkat korporat

Yang dimaksud dengan strategi korporat menurut Andrews (1980) adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, dimana perusahaan akan bersaing dengan mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*.

Dalam penyusunan strategi tingkat korporat, sebuah perusahaan terlebih dahulu harus mengetahui keunggulan bersaing yang dimiliki untuk kemudian menempatkannya pada masing-masing unit bisnis.

2. Strategi di tingkat unit bisnis

Strategi unit bisnis merupakan strategi yang mengacu pada strategi korporat. Dalam strategi unit bisnis, strategi yang diterapkan lebih spesifik pada suatu divisi produk. Untuk itu, dalam strategi unit bisnis ini, strategi yang muncul adalah strategi yang berkaitan langsung dengan divisi produk yang bersangkutan, seperti preferensi konsumen terhadap produk tersebut, keunggulan yang (harus) dimiliki produk tersebut, bagaimana mempercepat distribusi produk, desain produk, pemecahan produk dan sebagainya.

3. Strategi fungsional

Strategi fungsional lebih bersifat operasional karena akan langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam suatu perusahaan. Hal ini dapat dicontohkan seperti, penetapan harga, strategi pengendalian kualitas produk, perbaikan lini produksi, pelatihan kerja dan sebagainya.

2.2.7 Penyusunan Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran didasarkan pada analisis yang menyeluruh terhadap pengaruh faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Sebelum diadakan analisis terhadap strategi pemasaran, disini harus diketahui variabel pemasaran yang menjadi unsur-unsur dari suatu strategi bersaing. Unsur-unsur tersebut adalah :

1. Segmentasi pasar, yaitu pengidentifikasian dan pembentukan kelompok pembeli secara terpisah.
2. *Targetting*, yaitu pemilihan satu atau lebih segmen yang akan dimasuki.
3. *Positioning*, penetapan posisi pasar dengan tujuan mengkomunikasikan keunggulan produk dari perusahaan yang bersangkutan kepada konsumen.

Ketiga unsur diatas, adalah bagian dari identifikasi terhadap kondisi pemasaran suatu perusahaan. Seperti telah dikemukakan, bahwa strategi pemasaran didasarkan pada analisis yang menyeluruh, maka dalam penyusunan strategi pemasaran, perusahaan harus melihat dan menganalisis variabel-variabel yang lain di berbagai bidang, seperti analisis finansial, analisis operasional dan analisis hubungan perburuhan atau sumber daya manusia. Selain itu, penting juga untuk diperhitungkan adalah faktor lingkungan eksternal perusahaan.

Untuk analisis pemasaran, variabel-variabel yang dapat dianalisis antara lain, adalah intensitas promosi, tingkat pelayanan/ penyediaan fasilitas, tingkat harga, kualitas produk/ jasa, efektifitas saluran distribusi, volume dan nilai

penjualan, dan sebagainya. Dalam analisis finansial, variabel yang dapat dinilai antara lain, sumber modal, perbandingan modal sendiri dan modal pinjaman, biaya modal, dan lain-lain. Pada analisis sumber daya manusia, variabel yang dianalisis antara lain, tingkat pendidikan karyawan, produktifitas karyawan, loyalitas karyawan, biaya tenaga kerja, hubungan antar personal, dan lain-lain. Bidang yang terakhir untuk unsur internal yaitu analisis operasional, dimana variabel yang dapat dianalisis antara lain, tingkat pemanfaatan kapasitas, kondisi alat-alat produksi, situasi lini produksi, dan sebagainya.

Untuk unsur eksternal perusahaan, variabel-variabel yang dianalisis pada umumnya adalah situasi pasar dan persaingan, kondisi perekonomian secara makro, kondisi politik dan kebijaksanaan pemerintah (baik pusat maupun daerah), kondisi industri yang menjadi pemasok bagi perusahaan, faktor perkembangan teknologi dan pemanfaatannya, kondisi lingkungan masyarakat sekitar dan budayanya, dan lain-lain.

Untuk menyusun strategi perusahaan, digunakan analisis SWOT, dimana variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan, yang telah teridentifikasi, diolah dalam matriks SWOT. Adapun langkah-langkahnya adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi terhadap variabel-variabel dari faktor strategis perusahaan
 - a. Penyusunan variabel-variabel dari faktor strategis perusahaan ke dalam tabel EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) dan IFAS (*Internal Strategic*

Factors Analysis Summary) untuk kemudian diolah secara kuantitatif dalam proses pembobotan dan *pe-rating-an*.

- b. Menentukan gambaran strategi perusahaan melalui *IE Matrix (Internal-External Matrix)*. Dalam matriks ini, hasil pembobotan dan *pe-rating-an* di masukkan dalam kuadran matriks untuk menentukan gambaran strategi perusahaan.
2. Menentukan alternatif strategi perusahaan dengan menggunakan matriks SWOT untuk mengetahui bentuk dari gambaran strategi yang didapatkan dari melalui *IE Matrix* diatas. Dalam matriks ini berbagai variabel dari faktor strategis perusahaan dipadukan sehingga muncul alternatif-alternatif strategi hasil perpaduan faktor kekuatan dan peluang (strategi S-O); perpaduan faktor kekuatan dan ancaman (strategi S-T); perpaduan faktor kelemahan dan peluang (strategi W-O) serta yang terakhir, yaitu perpaduan faktor kelemahan dan ancaman (strategi W-T).



III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survey dan studi pustaka. Survey dilakukan untuk mencari informasi dan data sehubungan dengan permasalahan dan tujuan yang telah ditetapkan.

Penelitian ini dilakukan di Hotel Kebon Agung Jember dengan tujuan untuk mengetahui variabel-variabel kekuatan, kelemahan dan peluang yang dimiliki serta ancaman yang dihadapi guna menyusun alternatif strategi dan menentukan strategi pemasaran yang harus dilakukan.

Dari hasil survey tersebut, akan didapatkan berbagai informasi yang antara lain berupa laporan mengenai tingkat hunian, pendapatan per tahun, jumlah karyawan dan sebagainya. Sifat penelitian ini adalah semi komparatif dimana kita akan membandingkan perusahaan yang diteliti, dalam hal ini Hotel Kebon Agung Jember, dengan hotel-hotel yang lain yang sejenis, dalam beberapa aspek internalnya.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *field research*, yaitu mengumpulkan data secara langsung dari perusahaan yang diteliti dan juga dari instansi terkait, seperti Dinas Pariwisata dan Kebudayaan.

Dalam mencari dan mengumpulkan data, dilakukan dengan teknik sebagai berikut :

1. *Interview*, yaitu pengumpulan data dengan mengadakan komunikasi atau wawancara langsung dengan pihak perusahaan yang diteliti dan juga dengan instansi-instansi yang terkait dengan penelitian ini.
2. *Observasi*, yaitu pengumpulan data dengan melakukan mengamati secara langsung semua kejadian dalam perusahaan yang diteliti yang berhubungan dengan penelitian dan mencatat hasil-hasilnya.
3. *Studi kepustakaan*, yaitu pengumpulan data dan informasi melalui berbagai buku-buku bacaan dan karya tulis-karya tulis yang telah ada yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.
4. *Dokumentasi*, yaitu kegiatan menata semua data dan informasi yang telah terkumpul untuk mempermudah proses penyusunan karya tulis.

3.3 Metode Analisis

3.3.1 Identifikasi Terhadap Variabel Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman (Faktor Strategis Perusahaan)

Untuk melakukan identifikasi, dilakukan perhitungan secara kuantitatif dan kualitatif terhadap faktor-faktor internal dan eksternal. Dalam menganalisis faktor-faktor internal, disini tidak hanya dilakukan perhitungan saja, akan tetapi juga akan dilakukan perbandingan (pada beberapa hal yang perlu diperbandingkan, dalam hal ini contohnya adalah tingkat hunian kamar, tingkat harga/tarif, fasilitas dan sebagainya)

Dalam mencari dan mengumpulkan data, dilakukan dengan teknik sebagai berikut :

1. *Interview*, yaitu pengumpulan data dengan mengadakan komunikasi atau wawancara langsung dengan pihak perusahaan yang diteliti dan juga dengan instansi-instansi yang terkait dengan penelitian ini.
2. *Observasi*, yaitu pengumpulan data dengan melakukan mengamati secara langsung semua kejadian dalam perusahaan yang diteliti yang berhubungan dengan penelitian dan mencatat hasil-hasilnya.
3. *Studi kepustakaan*, yaitu pengumpulan data dan informasi melalui berbagai buku-buku bacaan dan karya tulis-karya tulis yang telah ada yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.
4. *Dokumentasi*, yaitu kegiatan menata semua data dan informasi yang telah terkumpul untuk mempermudah proses penyusunan karya tulis.

3.3 Metode Analisis

3.3.1 Identifikasi Terhadap Variabel Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman (Faktor Strategis Perusahaan)

Untuk melakukan identifikasi, dilakukan perhitungan secara kuantitatif dan kualitatif terhadap faktor-faktor internal dan eksternal. Dalam menganalisis faktor-faktor internal, disini tidak hanya dilakukan perhitungan saja, akan tetapi juga akan dilakukan perbandingan (pada beberapa hal yang perlu diperbandingkan, dalam hal ini contohnya adalah tingkat hunian kamar, tingkat harga/tarif, fasilitas dan sebagainya)

dengan perusahaan lain yang sejenis, yang menjadi pesaing terdekat dari perusahaan yang kita teliti ataupun dengan angka rata-rata yang dimiliki oleh industri dimana perusahaan yang bersangkutan berada. Analisis terhadap faktor internal ini meliputi bidang pemasaran, finansial, sumber daya manusia dan operasional.

Untuk menganalisis faktor eksternal, disini akan dilakukan perhitungan secara kualitatif mengenai dampak atau pengaruh dari faktor-faktor yang ada, terhadap keberadaan perusahaan yang kita teliti. Faktor-faktor eksternal tersebut meliputi : kondisi lingkungan makro (kondisi politik, sosial, ekonomi, keamanan, budaya masyarakat setempat, kebijaksanaan pemerintah dan lain-lain) dan kondisi lingkungan industri dari perusahaan yang bersangkutan.

Setelah faktor-faktor strategis tersebut teridentifikasi, kemudian disusun tabel EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) dan IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*), dimana dalam tabel tersebut, berbagai faktor-faktor strategis yang telah teridentifikasi akan diberi nilai pembobotan dan *rating*. Dibawah ini adalah bentuk tabel EFAS dan IFAS.

Faktor-Faktor Strategis Eksternal/EFAS	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang :			
Ancaman :			
Total			

Gambar 1. EFAS (*Enternal Strategic Factor Analysis Summary*)
Sumber : Freddy Rangkuti (1998)

Faktor-Faktor Strategis Internal/IFAS	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan :			
Kelemahan :			
Total			

Gambar 2. IFAS (Internal Strategic Factor Analysis Summary)
Sumber : Freddy Rangkuti (1998)

Pada kolom pertama, disusun variabel dari faktor-faktor strategis perusahaan yang telah teridentifikasi yang terdiri atas variabel-variabel dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

1. Pemberian nilai bobot, dari setiap variabel menunjukkan bobot pengaruh masing-masing variabel terhadap faktor strategis perusahaan. Sebelum menentukan bobot, diadakan penilaian terhadap setiap variabel, dimana besarnya nilai tersebut adalah :
 - Sangat penting diberi nilai 5
 - Penting diberi nilai 4
 - Cukup diberi nilai 3
 - Tidak penting diberi nilai 2
 - Sangat tidak penting diberi nilai 1

Sedangkan nilai bobot diperoleh dari prosentase masing-masing nilai variabel.

2. Untuk menentukan nilai *rating*, dari variabel-variabel kekuatan (S), kelemahan (W), peluang (O) dan ancaman (T) dapat dijelaskan sebagai berikut :
 - a. Pemberian nilai untuk variabel kekuatan dan variabel peluang.

Kedua variabel ini memiliki pola pengaruh yang bersifat positif terhadap perusahaan, dimana tingkat pengaruh tersebut diberi nilai sebagai berikut :

- Memiliki pengaruh positif sangat kecil diberi nilai 1
 - Memiliki pengaruh positif kecil diberi nilai 2
 - Memiliki pengaruh positif besar diberi nilai 3
 - Memiliki pengaruh positif sangat besar diberi nilai 4
- b. Pemberian nilai untuk variabel kelemahan dan variabel ancaman.

Kedua variabel ini memiliki pola pengaruh yang bersifat negatif terhadap perusahaan, dimana tingkat pengaruh tersebut diberi nilai sebagai berikut :

- Memiliki pengaruh negatif sangat besar diberi nilai 1
- Memiliki pengaruh negatif besar diberi nilai 2
- Memiliki pengaruh negatif kecil diberi nilai 3
- Memiliki pengaruh negatif sangat kecil diberi nilai 4

Hasil dari pemberian nilai bobot dan *rating* tersebut (pada kolom ke 4) akan digunakan dalam IE *Matrix* (*Internal-External Matrix*) untuk menentukan gambaran strategi perusahaan. Penggambaran dari IE *Matrix* adalah sebagai berikut :

		Total Skor Faktor Strategis Internal		
		Kuat	Rata-rata	Lemah
Total Skor Faktor Strategis Eksternal	Tinggi	4,0 I	3,0 II	2,0 III
	Menengah	3,0 IV	2,0 V	1,0 VI
	Rendah	2,0 VII	1,0 VIII	IX

Gambar 3. IE Matrix (Internal-External Matrix)

Sumber : Freddy Rangkuti (1998)

- Keterangan :
- I : Strategi konsentrasi integrasi vertikal
 - II : Strategi konsentrasi integrasi horizontal
 - III : Strategi *turnaround*
 - IV : Strategi stabilitas
 - V : Strategi stabilitas/pertumbuhan
 - VI : Strategi divestasi/penciutan
 - VII : Strategi diversifikasi konsentrik
 - VIII : Strategi diversifikasi konglomerat
 - IX : Strategi likuidasi

3.3.2 Menentukan Strategi Perusahaan

Setelah mengetahui gambaran strategi perusahaan melalui IE *Matrix*, maka selanjutnya untuk mengerahui bentuk strategi yang akan diterapkan, disini digunakan matriks SWOT.

Dalam matriks SWOT ini akan dihasilkan beberapa alternatif strategi sebagai hasil dari penggabungan faktor-faktor strategis perusahaan yang telah teridentifikasi pada sub-bab sebelumnya. Penggambaran dari matriks SWOT dapat diikuti pada gambar berikut :

Variabel Kekuatan dan Kelemahan Variabel Peluang Dan Ancaman	Kekuatan (Strength) S	Kelemahan (Weakness) W
Peluang (Opportunity) O	Strategi S-O.	Strategi W-O.
Ancaman (Threat) T	Strategi S-T	Strategi W-T

Gambar 4. Matriks SWOT
Sumber : Freddy Rangkuti (1998)

Dari berbagai alternatif strategi yang muncul, pada akhirnya akan dipilih strategi yang paling sesuai dengan kondisi dan situasi serta tujuan dan misi dari perusahaan.

3.4 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, kondisi dan situasi internal dan eksternal perusahaan yang diteliti hanya sampai pada akhir semester I tahun 2001.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Operasional variabel yang digunakan dalam skripsi ini adalah :

1. Variabel kekuatan perusahaan, yaitu faktor internal yang menjadi daya saing dari sebuah perusahaan dibandingkan perusahaan pesaing.
2. Variabel kelemahan perusahaan, yaitu faktor internal yang merupakan kekurangan dari sebuah perusahaan dibandingkan perusahaan pesaing.
3. Variabel peluang perusahaan, yaitu faktor diluar perusahaan yang mendukung/ menguntungkan bagi sebuah perusahaan dan mungkin juga bagi perusahaan pesaingnya.
4. Variabel ancaman bagi perusahaan, yaitu faktor diluar perusahaan yang dapat merugikan bagi sebuah perusahaan dan mungkin juga bagi perusahaan pesaingnya.



IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Hotel Kebon Agung Jember yang beralamatkan di Jalan Arwana 59 daerah Gebang, Kabupaten Jember, merupakan hotel milik Pemerintah Kabupaten Jember dan telah beroperasi sejak tahun 1961. Hotel ini didirikan dengan tujuan sebagai sarana penunjang pembangunan daerah melalui bidang pariwisata. Hotel ini dibangun dengan menggunakan dana dari APBD Kabupaten Jember. Sebenarnya tujuan awal pendirian hotel ini lebih condong pada penyediaan sarana penginapan untuk para tamu dari luar daerah yang melakukan kunjungan dinas ke Jember, daripada untuk kepentingan bisnis. Akan tetapi karena prospeknya yang cukup menjanjikan (banyaknya pesanan kamar dari masyarakat umum), maka orientasi awal yang lebih mementingkan keperluan dinas, dirubah menjadi orientasi bisnis murni.

Pada awal berdirinya, Hotel Kebon Agung Jember hanya memiliki 10 kamar inap, satu ruang aula dan beberapa ruangan lain untuk operasional hotel, sedangkan penerangannya menggunakan listrik tenaga diesel pukul dari pukul 5 sore hingga pukul 11 malam dan selebihnya menggunakan penerangan lampu minyak. Pada tahun 1965, Hotel Kebon Agung Jember mulai membenahi keberadaannya dengan penambahan beberapa kamar inap dan fasilitasnya secara bertahap sampai sekarang. Pada tahun 1980, dibangun kolam renang dengan standar nasional sebagai kelengkapan fasilitas hotel sekaligus sebagai sumber

pendapatan lainnya bagi Hotel Kebon Agung Jember (sebenarnya kolam renang ini sudah ada sejak tahun 1961, akan tetapi bentuknya masih berupa pemandian).

Hotel Kebon Agung Jember, yang dibangun diatas areal tanah seluas \pm 2 hektar dengan ketinggian 110 dari permukaan laut, saat ini memiliki 34 kamar inap, 3 ruangan kantor, 1 ruang aula, 2 garasi, 1 lapangan tenis, 2 kolam renang dan areal parkir yang luas. Tiga puluh empat kamar inap yang tersedia, dibagi menjadi tiga bagian, yaitu : 3 buah suite room, 6 buah VIP room dan 25 standard room. Dengan jumlah kamar dan fasilitas serta layanan yang disediakan, Hotel Kebon Agung Jember hingga saat ini mampu menjaga penjualannya (tingkat hunian kamar) tetap konstan dalam kondisi apapun. Sesuai dengan harga kamar yang ditawarkan, fasilitas yang diberikan, tingkat kenyamanan dan kawasan berdirinya, Hotel Kebon Agung Jember pada saat ini terdaftar sebagai hotel non-bintang atau tepatnya hotel kelas "Melati II".

Diharapkan dengan kondisi sosial politik yang terjadi saat ini, perekonomian bisa membaik sehingga Hotel Kebon Agung Jember dapat meningkatkan tingkat penjualannya.

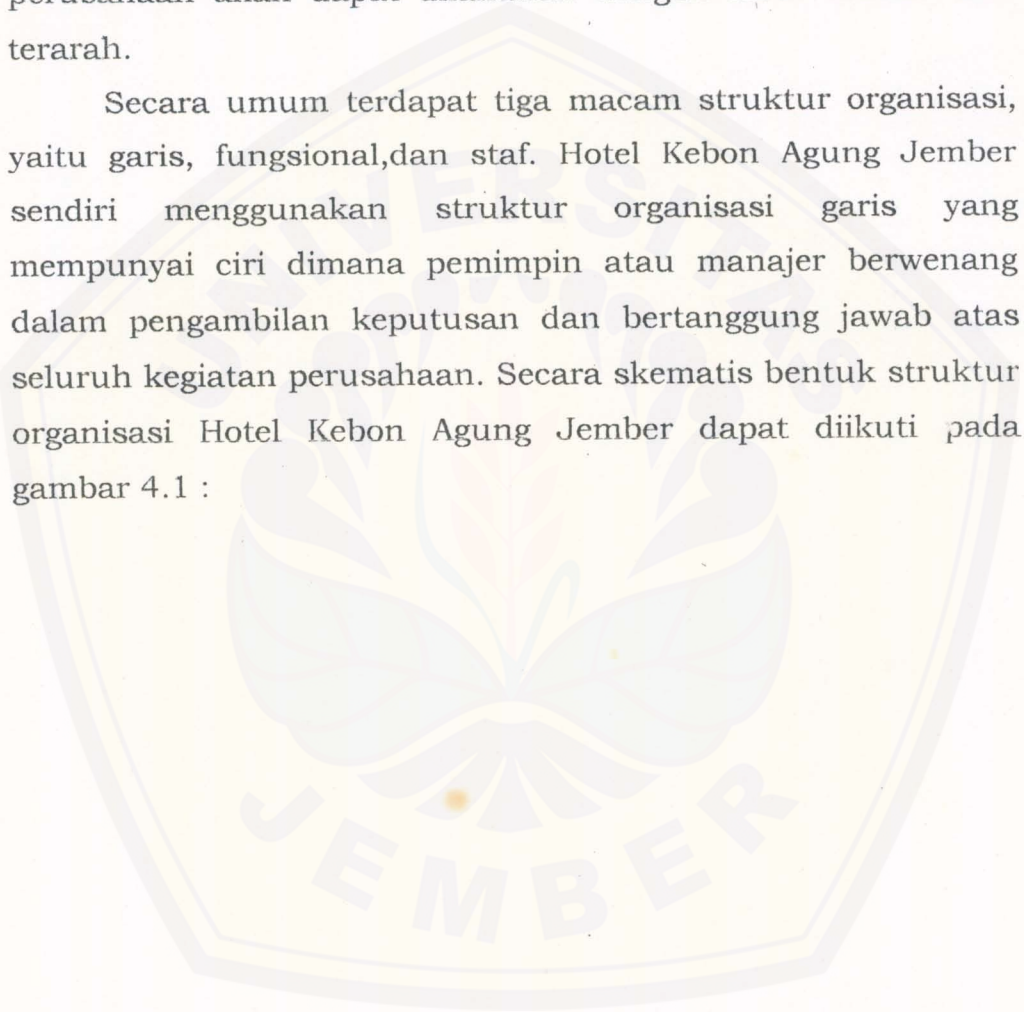
4.2 Organisasi Perusahaan

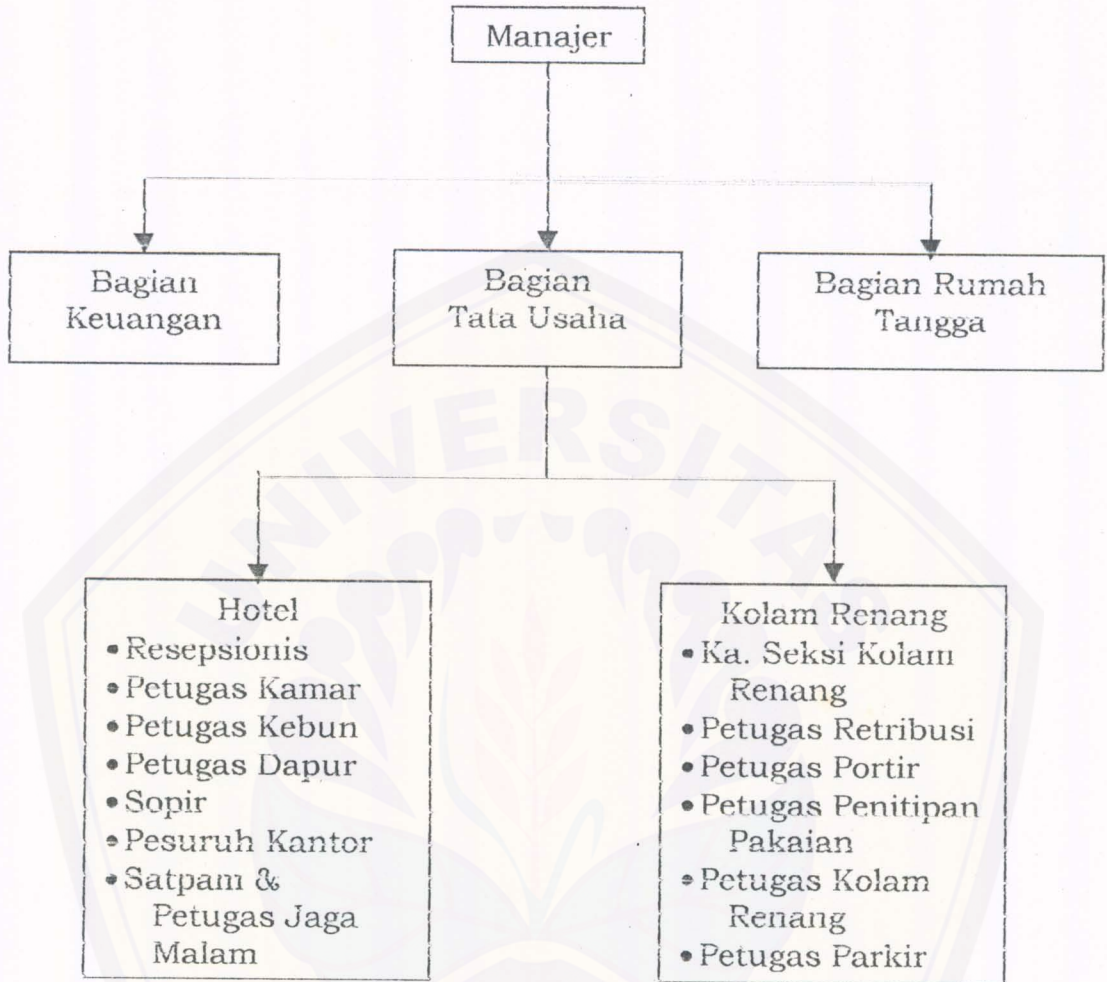
4.2.1 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur Organisasi adalah gambaran secara skematis mengenai hubungan kerjasama dari suatu kelompok individu dalam suatu organisasi sebagai usaha untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Peranan struktur organisasi dalam suatu perusahaan sangat penting, karena dengan adanya

struktur organisasi ini, dapat diketahui dengan jelas bagaimana tugas, tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki oleh masing-masing pihak dalam perusahaan. Dengan struktur organisasi yang baik dan efektif, pencapaian tujuan perusahaan akan dapat dilakukan dengan lebih mudah dan terarah.

Secara umum terdapat tiga macam struktur organisasi, yaitu garis, fungsional, dan staf. Hotel Kebon Agung Jember sendiri menggunakan struktur organisasi garis yang mempunyai ciri dimana pemimpin atau manajer berwenang dalam pengambilan keputusan dan bertanggung jawab atas seluruh kegiatan perusahaan. Secara skematis bentuk struktur organisasi Hotel Kebon Agung Jember dapat diikuti pada gambar 4.1 :





Gambar 5. Struktur Organisasi Hotel Kebon Agung Jember
Sumber : Hotel Kebon Agung Jember

Adapun untuk tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian adalah sebagai berikut :

a. Manajer

1. Mengkoordinir semua kegiatan hotel dan kolam renang.
2. Berwenang memutuskan kebijakan perusahaan
3. Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan Hotel Kebon Agung Jember.

b. Kepala Bagian Keuangan

1. Menyelenggarakan semua kegiatan pembukuan.
2. Mengkoordinasi kegiatan keuangan di bagian hotel maupun kolam renang.

c. Kepala Bagian Tata Usaha

1. Melakukan pembayaran pada karyawan.
2. Mengkoordinir dan mengatur semua kegiatan administrasi.
3. Melakukan setoran biaya penggunaan fasilitas.

d. Kepala Bagian Rumah Tangga

1. Melakukan kegiatan perawatan kamar
2. Melakukan kegiatan pengadaan dan penyediaan fasilitas.

e. Resepsionis

1. Menerima tamu hotel sekaligus menangani pembayaran sewa kamar.
2. Memberikan setiap informasi mengenai Hotel Kebon Agung Jember pada tamu hotel bila diminta.
3. Menyetor hasil pembayaran sewa kamar secara berkala pada bagian keuangan.

f. Petugas Kamar

1. Membersihkan dan membenahi kamar-kamar.
2. Membantu memperlancar penempatan tamu hotel.
3. Melayani tamu.

g. Petugas Kebun

Membersihkan dan memelihara taman.

h. Petugas Dapur

1. Menyelenggarakan penyediaan makanan
2. Menyediakan jasa laundry untuk tamu hotel.

i. Sopir

1. Merawat dan membersihkan kendaraan dinas
2. Mengemudikan mobil untuk kepentingan dinas.

j. Pesuruh Kantor

Membantu kegiatan di kantor

k. Kasi. Kolam Renang

1. Mengkoordinasi semua kegiatan di kolam renang
2. Menyusun pembukuan untuk pendapatan dan biaya kolam renang.

l. Petugas Retribusi

Melayani pembayaran tiket untuk pengunjung kolam renang.

m. Petugas Portir

1. Menyobek tiket dari pengunjung
2. Mengatur ketertiban pengunjung yang masuk area kolam renang.

n. Petugas Penitipan Pakaian

1. Menerima dan menyimpan pakaian penunjang
2. Bertanggung jawab terhadap kelancaran dan kebersihan kamar ganti dan kamar bilas.

o. Petugas Kolam Renang

1. Bertanggung jawab atas pengadaan dan kebersihan air kolam renang
2. Menjaga kebersihan dan keteraturan area kolam renang.

p. Petugas Parkir

1. Menjaga dan mengatur parkir kendaraan
2. Memungut uang retribusi parkir.

q. Satpam dan Petugas Jaga Malam

1. Bertanggung jawab atas keamanan di area hotel dan kolam renang
2. Bertanggung jawab atas keamanan tamu hotel.

4.2.2 Ketenagakerjaan

Hotel Kebon Agung Jember memiliki jumlah tenaga kerja/ karyawan yang cukup banyak untuk ukuran hotel sekelasnya, yaitu 37 orang tenaga kerja, yang secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

- | | |
|------------------------|---------|
| 1. Manajer | 1 orang |
| 2. Bagian Keuangan | 1 orang |
| 3. Bagian Tata Usaha | 2 orang |
| 4. Bagian Rumah Tangga | 2 orang |
| 5. Kasi. Kolam Renang | 1 orang |
| 6. Resepsionis | 4 orang |
| 7. Petugas Kamar | 8 orang |
| 8. Petugas Dapur | 2 orang |
| 9. Petugas Kebun | 3 orang |
| 10. Sopir | 1 orang |
| 11. Pesuruh Kantor | 1 orang |

12. Petugas Retribusi	1 orang
13. Petugas Portir	1 orang
14. Petugas Penitipan Pakaian	2 orang
15. Petugas Kolam Renang	2 orang
16. Petugas Parkir	1 orang
17. Satpam & Petugas Jaga malam	4 orang

Dari seluruh karyawan Hotel Kebon Agung Jember di atas, sebagian terdiri dari karyawan tidak tetap dan sisanya karyawan tetap, beberapa dari karyawan tetap tersebut berstatus sebagai pegawai negeri sipil.

Kegiatan di Hotel Kebon Agung Jember untuk bagian pelayanan hotel berlangsung selama 24 jam dan dibagi dalam tiga shift, yaitu:

1. Shift I, jam 07:00 – 14:00
2. Shift II, jam 14:00 – 21:00
3. Shift III, jam 21:00 – 07:00

Untuk karyawan non-pelayanan, jam kerjanya berlangsung 7 – 8 jam. Khusus untuk karyawan bagian pelayanan di kolam renang, jam kerjanya mulai jam 06:00 sampai jam 17:00, kecuali hari libur dan hari besar.

4.2.3 Fasilitas dan Perlengkapan

Dalam operasinya, Hotel Kebon Agung Jember mempunyai dan menyediakan fasilitas-fasilitas untuk memenuhi kebutuhan dan kenyamanan tamu hotel. Untuk kamar, disediakan tiga jenis kamar dengan berbagai fasilitas sesuai dengan kebutuhan tamu hotel, yaitu :

1. *Suite Room*, dengan fasilitas : luas kamar \pm 25 m², air conditioner, spring bed, water heater, TV, ruang keluarga, kamar mandi dalam + sabun mandi, lemari es, bed tambahan untuk dua orang dan breakfast.
2. *VIP Room*, dengan fasilitas : air conditioner, spring bed, TV, kamar mandi dalam + sabun mandi dan breakfast.
3. *Standard Room*, dengan fasilitas : fan cooler, bed biasa, kamar mandi dalam + sabun mandi dan breakfast.

Sedangkan fasilitas lain dan perlengkapan yang tersedia dapat dilihat pada tabel 1 dan 2 :

Tabel 1. Fasilitas Hotel Kebon Agung Jember

No	Fasilitas	Kapasitas	Jumlah
1	<i>Cafetaria</i>	30 orang	1
2	Aula Pertemuan	100 orang	1
3	<i>Laundry</i>		2
4	Kolam Renang		2
5	Lapangan Tenis		1
6	Area Parkir	25 mobil	1

Sumber data : Hotel Kebon Agung Jember

Tabel 2. Perlengkapan Hotel Kebon Agung Jember

No.	Jenis Perlengkapan	Jumlah
1	Pemeliharaan Rumah :	
	Antena Parabola	2
	Telepon	1
	<i>Stereo Set</i>	1
	TV	10
	<i>Decoder</i> Parabola	2
	Lemari Es	3
	<i>Fan</i>	23
	<i>Vacuum Cleaner</i>	2
2	Laundry :	
	Mesin Cuci	2
	Setrika	3
3	Mesin :	
	<i>Water Heater</i>	3
	<i>Chiller AC</i>	4
4	Sarana Kantor :	
	Personal Komputer	1
	Mesin Ketik	3
5	Dapur :	
	Lemari Es	1
	Kompor Gas	2
	Kompresor Pemadam Api	2

Sumber data : Hotel Kebon Agung Jember

4.2.4 Prosedur Penerimaan dan Pelayanan Tamu

Proses penerimaan dan pelayanan tamu pada tiap-tiap hotel umumnya hampir sama karena secara sederhana prosesnya adalah pemesanan kamar, penyediaan kamar dan pembayaran. Jadi yang berbeda hanya pada detail kerjanya saja.

Pada Hotel Kebon Agung Jember proses penerimaan dan pelayanan tamu, secara detail adalah sebagai berikut :

1. Tamu yang datang disambut dan diantar oleh petugas kamar menuju *front office*/ resepsionis
2. Resepsionis menyodorkan *room rate*, sambil menginformasikan segala sesuatunya mengenai fasilitas kamar
3. Bila tamu sudah setuju memilih kamar yang ditawarkan, resepsionis akan meminta tanda pengenal tamu untuk dicatat dalam buku pengunjung
4. Selanjutnya petugas kamar akan mengantar tamu menuju kamar yang dimaksud sambil membawakan barangnya.

Sedangkan untuk proses keluarnya tamu, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Tamu memanggil petugas kamar untuk membawakan barangnya dari kamar
2. Tamu menyerahkan kunci kamar pada resepsionis, sambil melakukan pembayaran untuk sewa kamar.

4.3 Kegiatan Pemasaran

Hotel Kebon Agung Jember dalam stuktur organisasinya tidak mempunyai tenaga kerja untuk divisi pemasaran secara

khusus. Akan tetapi, Hotel Kebon Agung Jember tetap melakukan kegiatan pemasaran, yang walaupun kurang intensif, akan tetapi cukup efektif hasilnya. Dibandingkan hotel-hotel swasta yang sejenis, dalam hal pemasaran, Hotel Kebon Agung Jember agak ketinggalan, terutama secara kuantitas. Hotel Merdeka misalnya, mereka sudah berani memasang reklame di sepanjang jalan Gajah Mada Jember dan untuk tahun 2001 ini, mereka telah menyiarkan iklannya melalui beberapa stasiun radio swasta Jember. Hotel yang lain, seperti Hotel Lestari sudah mampu untuk mensponsori pagelaran tinju profesional yang walaupun bukan sebagai sponsor tunggal, tetapi sudah merupakan langkah maju di dalam bisnis perhotelan di kota Jember. Dari segi usia, Hotel Kebon Agung Jember seharusnya lebih berani untuk melakukan terobosan-terobosan semacam itu. Apalagi mengingat statusnya yang merupakan bagian dari Pemkab Jember, lobi-lobi yang intensif terhadap elemen-elemen Pemkab Jember (yang mana sering menjadi pelaksana dalam kegiatan-kegiatan yang mendatangkan orang-orang dari luar daerah, seperti even-even olah raga, dll.), akan menjadi daya saing tersendiri bagi Hotel Kebon Agung Jember dalam menghadapi persaingan.

Dalam melakukan kegiatan pemasarannya, Hotel Kebon Agung Jember membuat semacam brosur atau *booklet* untuk di sebarkan di berbagai tempat. Untuk lebih dikenal oleh masyarakat di kawasan eks-karesidenan Besuki dan sekitarnya, Hotel Kebon Agung Jember telah memanfaatkan kolom *yellow pages*-nya PT. Telkom sebagai alat promosi, karena di kota Jember dan sekitarnya nama Kebon Agung sendiri lebih dikenal

sebagai sebuah tempat berenang dengan standar nasional terbaik di Jember, daripada sebagai sebuah hotel.

4.3.1 Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang digunakan oleh Hotel Kebon Agung Jember untuk memasarkan jasanya, memiliki dua bentuk pendistribusian, yaitu : secara langsung dan tidak langsung.

Penjualan secara tidak langsung, memberikan wewenang pada distributor, yang dalam hal ini adalah biro wisata/ perjalanan, untuk turut memasarkan jasa dari Hotel Kebon Agung Jember dengan imbalan berbentuk *fee* dari setiap tamu yang masuk. Akan tetapi, saluran distribusi yang digunakan oleh Hotel Kebon Agung Jember selama ini lebih banyak menggunakan saluran distribusi langsung (tanpa perantara) dibandingkan saluran yang tidak langsung (dengan melalui perantara seperti biro-biro perjalanan dan wisata).

4.3.2 Kebijakan Tarif Kamar

Tarif kamar yang ditetapkan oleh Hotel Kebon Agung Jember selalu mengalami kenaikan dari tahun ke tahun, hal ini disebabkan oleh naiknya biaya-biaya yang harus ditanggung seiring dengan kondisi perekonomian yang agak sulit beberapa tahun belakangan. Dalam menentukan tarif kamarnya, Hotel Kebon Agung Jember selalu menyesuaikannya dengan tarif kamar di hotel lain yang sejenis, dimana selama ini, Hotel Kebon Agung Jember merupakan hotel dengan fasilitas lengkap dengan harga yang terendah diantara hotel yang sejenis pada

setiap tipe kamarnya. Untuk melihat besarnya tarif kamar di Hotel Kebon Agung Jember, di bawah ini daftar tarif kamar Hotel Kebon Agung Jember dari tahun 1998 sampai 2001 per semester :

Tabel 3. Tarif Hotel Kebon Agung Jember Per Kamar (dalam Rp)

Tahun	Semester	Suite	VIP	Standard
1998	I	65.000	35.000	25.000
	II	65.000	35.000	25.000
1999	I	65.000	35.000	25.000
	II	65.000	35.000	25.000
2000	I	75.000	40.000	25.000
	II	80.000	45.000	30.000
2001	I	80.000	45.000	30.000

Sumber : Hotel Kebon Agung Jember

Keterangan: untuk tarif pada tahun 1998 semester I, adalah kenaikan dari tahun sebelumnya. Penentuan besarnya tarif ditentukan sendiri oleh Hotel Kebon Agung Jember dengan mengacu pada batas minimal tarif yang telah ditentukan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan serta kesepakatan dalam forum PHRI, terutama untuk jenis *suite room*.

Spesifikasi untuk setiap jenis kamar Hotel Kebon Agung Jember pada tahun 2001 (I) adalah sebagai berikut :

- 1 *Suite Room*, Rp 80.000,- dengan fasilitas : luas kamar \pm 25 m², *air conditioner*, *spring bed*, *water heater*, TV, ruang keluarga, kamar mandi dalam + sabun mandi, lemari es, *bed* tambahan untuk dua orang dan *breakfast*.

2 *VIP Room*, Rp 45.000,- dengan fasilitas : *air conditioner*, *spring bed*, TV, kamar mandi dalam + sabun mandi dan *breakfast*.

3 *Standard Room*, Rp 30.000,- dengan fasilitas : *fan cooler*, *bed* biasa, kamar mandi dalam + sabun mandi dan *breakfast*.

Sebagai salah satu hotel dengan fasilitas yang terlengkap, Hotel Kebon Agung Jember menawarkan harga yang lebih murah dibandingkan dengan hotel lain di kelasnya. Pada kelas hotel melati II, hotel yang mempunyai fasilitas terlengkap selain Hotel Kebon Agung Jember adalah Hotel Rembangan, akan tetapi dari sisi harga Hotel Kebon Agung Jember memberikan harga yang lebih rendah (lampiran 2).

4.3.3 Tingkat Hunian Kamar

Arus pengunjung yang masuk ke Hotel Kebon Agung Jember atau biasa disebut tingkat hunian kamar, untuk tiga sampai empat tahun terakhir cukup konstan. Penurunan terjadi pada semester pertama tahun 1998, yang kemungkinan disebabkan oleh keterkejutan masyarakat terhadap naiknya harga secara nasional, yang kebetulan pada saat yang bersamaan Hotel Kebon Agung Jember juga menaikkan tarif kamarnya. Selain itu, kekhawatiran masyarakat terhadap munculnya aksi kerusuhan pada saat itu, diperkirakan juga menjadi penyebab turunnya angka hunian Hotel Kebon Agung Jember. Tingkat hunian Hotel Kebon Agung Jember untuk tahun 1998 sampai 2001 per semester adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Rata-rata Tingkat Hunian Kamar Hotel Kebon Agung Jember

Periode	Jenis Kamar						Total Tingkat Hunian Kamar	
	Suite		VIP		Standard		Unit	%
	Unit	%	Unit	%	Unit	%		
1998/Smt I	35	6.4	532	48.9	2859	63.2	3426	55.7
Smt II	27	4.9	521	47.2	3338	72.6	3886	62.1
1999/Smt I	60	11.3	790	72.7	3292	72.8	4129	67.1
Smt II	64	11.6	839	75.9	4036	87.7	4939	79.0
2000/Smt I	55	10.2	622	57.3	3423	75.6	4100	66.3
Smt II	61	11.1	667	60.4	3412	74.2	4140	66.2
2001/Smt I	54	9.9	381	35.1	3584	79.2	4109	66.8

Sumber : Hotel Kebon Agung Jember

Secara kuantitas, dalam periode satu tahun ini, yaitu antara tahun 2000 semester II sampai tahun 2001 semester I, tingkat penjualan kamar berbanding dengan keseluruhan penjualan hotel kelas melati II (pangsa pasar) yang dicapai oleh Hotel Kebon Agung Jember adalah sebesar 8,84 % (8.249 kamar berbanding 92.241 kamar).

Dari data tingkat hunian di atas dapat ditunjukkan bahwa tingkat hunian terbanyak adalah pada kamar tipe *Standard* yang mencapai rata-rata 75,04 % dari kapasitas per semesternya. Hal ini menunjukkan bahwa kamar tipe *Standard* lebih disukai oleh pengunjung. Dari sini juga dapat dijelaskan bahwa segmen pasar yang terbentuk bagi Hotel Kebon Agung Jember adalah menengah ke bawah, dimana para pengunjungnya masih mempertimbangkan faktor harga/ tarif kamar.

4.4 Aspek Finansial

Hotel Kebon Agung Jember merupakan hotel milik Pemerintah Kabupaten Jember. Sebagai pemilik, maka Pemkab

Jember harus bersedia mengucurkan dananya untuk operasional hotel apabila dibutuhkan sewaktu-waktu. Hotel Kebon Agung Jember menerima kucuran dana dari APBD dengan sebelumnya membuat proposal pengajuan pada Pemkab Jember.

Untuk laporan hasil kerja, Hotel Kebon Agung Jember setiap tahunnya harus membuat dan menyerahkan laporan pertanggungjawaban keuangan pada Bupati Jember, Dinas Pendapatan Daerah Jember dan Inspektorat Wilayah Kabupaten Jember. Sebagai salah satu unit usaha dari Pemkab Jember, Hotel Kebon Agung Jember setiap tahunnya harus menyetorkan sebagian hasil usahanya pada kas daerah Jember (Dispenda). Besarnya pendapatan yang harus disetor tidak sama untuk tiap tahunnya dan sebagai target, hal tersebut telah ditentukan pada setiap awal periode dengan mengacu pada pendapatan periode sebelumnya.

Pendapatan Hotel Kebon Agung Jember dari tahun ke tahun sejak semester pertama tahun 1998 selalu mengalami peningkatan. Laba bersih yang didapatkan untuk tahun 1999 dan 2000 juga mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. (walaupun sebenarnya kenaikan ini tidak menggambarkan peningkatan nilai penjualan yang riil karena jumlah kenaikan pendapatan yang diterima merupakan efek dari kenaikan tarif kamar). Akan tetapi, sisa laba yang diterima pihak manajemen Hotel Kebon Agung Jember sangat sedikit jumlahnya (laba yang disetorkan pada pemilik sangat besar) dan kurang mampu mendukung langkah-langkah ekspansif dari pihak manajemen Hotel Kebon Agung Jember.

Dari perhitungan rasio keuangan, pada tahun 2000 didapat data dimana rasio likuiditas (*current ratio*) mengalami kenaikan sebesar 14.6%; rasio aktivitas (*fixed asset turnover*) mengalami kenaikan sebesar 6,42 % dan rasio keuntungan (*profit margin*) juga mengalami kenaikan sebesar 21.2 %. *Current ratio* untuk tahun 2000 adalah sebesar 4,7 %, sedangkan *profit margin* untuk tahun 2000 adalah 21,7 %.

4.5 Aspek Hubungan Antar Personal

Seperti yang telah disebutkan pada sub bab sebelumnya, dimana pada bagian itu dijelaskan bahwa sebagian tenaga kerja Hotel Kebon Agung Jember berstatus sebagai karyawan tidak tetap. Karyawan ini direkrut dari warga di lingkungan sekitar hotel yang kemudian diberi pelatihan kerja. Gaji karyawan diberikan setiap bulan yang besarnya disesuaikan dengan posisi dan jabatan masing-masing karyawan. Selain itu, karyawan juga akan mendapatkan tunjangan hari raya setiap tahunnya. Hubungan antar personal di Hotel Kebon Agung Jember juga terjalin dengan baik, karena adanya saling pengertian antara pemilik, pihak manajemen dan pihak operasional. Kompensasi yang berupa upah, tunjangan dan fasilitas yang diberikan perusahaan dapat diterima dengan baik oleh para karyawan. Hal ini dapat dilihat dari tidak adanya karyawan yang mengundurkan diri/ keluar, yang berarti loyalitas karyawan terhadap perusahaan cukup tinggi (*labour turn over* rendah). Dalam beberapa tahun terakhir, Hotel Kebon Agung Jember belum menerima karyawan baru karena jumlah karyawan yang ada dirasa telah cukup dan efektif.

Tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan Hotel Kebon Agung Jember bila dirata-rata adalah setingkat sekolah menengah umum dan sekolah menengah pertama, termasuk para petugas kamar dan resepsionisnya, yang seharusnya minimal lulusan D1 Perhotelan (jumlah karyawan yang merupakan lulusan perguruan tinggi/ akademi tidak lebih dari tiga orang, itupun hanya di posisi puncak dan sisanya lulusan sekolah menengah umum, sekolah menengah pertama dan sekolah dasar). Hal ini yang setidaknya akan mempengaruhi peningkatan kinerja pelayanan di waktu-waktu yang akan datang, apabila tidak diadakan pembenahan mulai saat ini. Selain memunculkan kekhawatiran, tingkat pendidikan karyawan yang relatif rendah, memberikan keuntungan tersendiri bagi pihak perusahaan, yaitu rendahnya biaya tenaga kerja yang harus dikeluarkan oleh perusahaan setiap tahunnya.

4.6 Aspek Operasional

Kegiatan operasional yang dilakukan oleh karyawan Hotel Kebon Agung Jember, dalam hal pelayanan terhadap para pengunjung, cukup baik. Hal ini bisa dilihat dari tidak adanya keluhan mengenai pelayanan, dari para pengunjung, baik secara langsung (melalui manajemen hotel) maupun melalui media massa.

Tingkat produktifitas karyawan di Hotel Kebon Agung Jember, selama tiga tahun terakhir selalu mengalami peningkatan, seperti tertera pada lampiran 9 (dengan parameter, nilai penjualan/pendapatan yang selalu meningkat berbanding dengan jumlah total karyawan).

4.7 Aspek Eksternal

4.7.1 Analisis Lingkungan Makro

Memasuki akhir tahun 2001 banyak hal yang harus diantisipasi oleh industri perhotelan di Jember. Hal-hal yang menyangkut perubahan kebijaksanaan pemerintah akan berpengaruh langsung pada operasional hotel. Kebijakan tersebut adalah kenaikan tarif listrik yang sudah diterapkan pada awal semester II tahun 2001, kemudian akan menyusul kenaikan tarif telepon dan BBM pada awal tahun 2002. Pada tahun 2002 juga direncanakan penerapan upah minimum propinsi/kabupaten yang baru, dimana akan terjadi kenaikan upah minimum pekerja untuk setiap daerah.

Rencana penyesuaian terhadap biaya operasional harus dilakukan segera sejak awal oleh industri perhotelan di Jember untuk mengantisipasi perubahan-perubahan diatas. Langkah-langkah umum yang bisa dilakukan oleh industri adalah efisiensi biaya dan kegiatan serta kemungkinan pengurangan karyawan.

4.7.2 Analisis Pasar dan Industri

Persaingan antar hotel di Jember cukup ketat karena jumlah hotel pada berbagai kelas di Jember yang terdaftar pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Jember cukup banyak, yaitu sebanyak 27 buah hotel (dengan perincian : 1 hotel bintang III dengan jumlah kamar 70 buah; 1 hotel bintang I dengan jumlah kamar 22 buah; 2 hotel melati III dengan jumlah kamar 87 buah; 12 hotel melati II dengan jumlah kamar 429 buah dan 11 hotel melati I dengan jumlah kamar 205 buah). Rata-rata

tingkat hunian hotel melati II di Jember hanya mencapai 58,65 %. Rata-rata tingkat hunian tersebut cukup rendah karena terjadinya selisih yang besar antara tingkat hunian yang tertinggi dan yang terendah (lampiran 1). Tarif kamar yang ditawarkan oleh hotel kelas melati II di Jember, untuk yang terendah adalah Rp 11.000,- per malam, sedangkan yang tertinggi adalah Rp 119.000,- per malam. Fasilitas yang ditawarkan oleh hotel-hotel kelas melati II cukup beragam, dimana berdasarkan data dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Jember, fasilitas terlengkap diberikan oleh Hotel Rembangan dan Hotel Kebon Agung Jember.

Hotel Kebon Agung Jember dalam periode tahun 2000 semester II hingga tahun 2001 semester I, telah meraup pangsa pasar untuk hotel kelas melati II, sebesar 8,84 %. Pangsa pasar sebesar itu cukup jauh bila dibandingkan dengan pangsa pasar dari *market leader* di kelas ini, yaitu Hotel Jember Indah yang memiliki pangsa pasar 23,7 %, akan tetapi, jumlah tersebut sudah cukup untuk menempatkan Hotel Kebon Agung Jember pada pangsa pasar berskala menengah (lampiran 1). Dari segi kapasitas, hotel Jember Indah memang yang terbesar, yaitu 90 kamar, dimana jumlah tersebut mencapai 2-4 kali lipat jumlah kamar di setiap hotel kelas melati II. Dalam hal tarif, sebagai hotel dengan fasilitas terlengkap di kelas hotel melati II, Hotel Kebon Agung Jember menawarkan tarif yang relatif paling rendah. (lampiran 2). Selain Hotel Kebon Agung Jember, memang ada hotel lain yang menyediakan fasilitas sama dengan Hotel Kebon Agung Jember, yaitu Hotel Rembangan. Akan tetapi hal tersebut tidak terlalu berpengaruh terhadap

Hotel Kebon Agung Jember karena segmen pasar keduanya berbeda (Segmen dari Hotel Rembangan adalah wisatawan, sedangkan segmen Hotel Kebon Agung Jember lebih condong pada yang selain para wisatawan).

Dalam hal promosi, di Jember sebenarnya terdapat banyak media promosi yang bisa dimanfaatkan, seperti : tersedianya tempat-tempat strategis untuk penggunaan papan reklame, iklan pada stasiun-stasiun radio swasta dan iklan melalui surat kabar lokal. Sejauh ini, selain hotel berbintang, untuk hotel kelas melati II yang telah memanfaatkan media-media promosi diatas masih sangat terbatas. Untuk tahun 2001 ini, yang paling intens dalam melakukan promosi adalah Hotel Merdeka. Hotel ini telah melakukan promosi melalui pemasangan papan reklame di berbagai tempat dan secara rutin menampilkan iklannya di beberapa radio swasta Jember. Kegiatan promosi yang gencar ini, sudah pasti merupakan ancaman bagi hotel-hotel lain, utamanya untuk hotel kelas melati II, termasuk Hotel Kebon Agung Jember, apalagi dengan didukung posisinya yang berada di pusat kota, maka diperkirakan promosi yang dilakukan oleh Hotel Merdeka akan sangat efektif untuk meningkatkan penjualan kamarnya. Untuk menghadapi kondisi ini, maka antisipasi yang tepat perlu dilakukan.

4.8 Hasil Analisis dan Pembahasan

4.8.1 Identifikasi Terhadap Faktor-faktor Strategis Perusahaan

Pada bagian ini akan dijelaskan faktor-faktor strategis dari Hotel Kebon Agung Jember, dimana faktor-faktor strategis tersebut diformulasikan dalam bentuk tabel EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) dan IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*). Dalam tabel-tabel ini akan diberikan pembobotan dan *rating* pada tiap-tiap faktor strategis, dimana besaran pembobotan dan *rating* tersebut didasarkan pada besarnya pengaruh faktor strategis tersebut terhadap kondisi perusahaan. Formulasi dari faktor strategis eksternal dapat diikuti pada tabel 5 di bawah ini.

Tabel 5. *External Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS)

Faktor-Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
PELUANG :			
1 Saluran distribusi melalui biro wisata/perjalanan	0,1905	3	0,5715
2 Media promosi di Jember tersedia cukup banyak	0,2381	4	0,9524
ANCAMAN :			
1 Kenaikan tarif telepon, listrik dan BBM	0,2381	1	0,2381
2 Banyaknya jumlah hotel di Jember	0,1428	3	0,4284
3 Intensitas promosi Hotel Merdeka meningkat	0,1905	2	0,3810
TOTAL	1,00		2,5714

Sumber : Lampiran 10

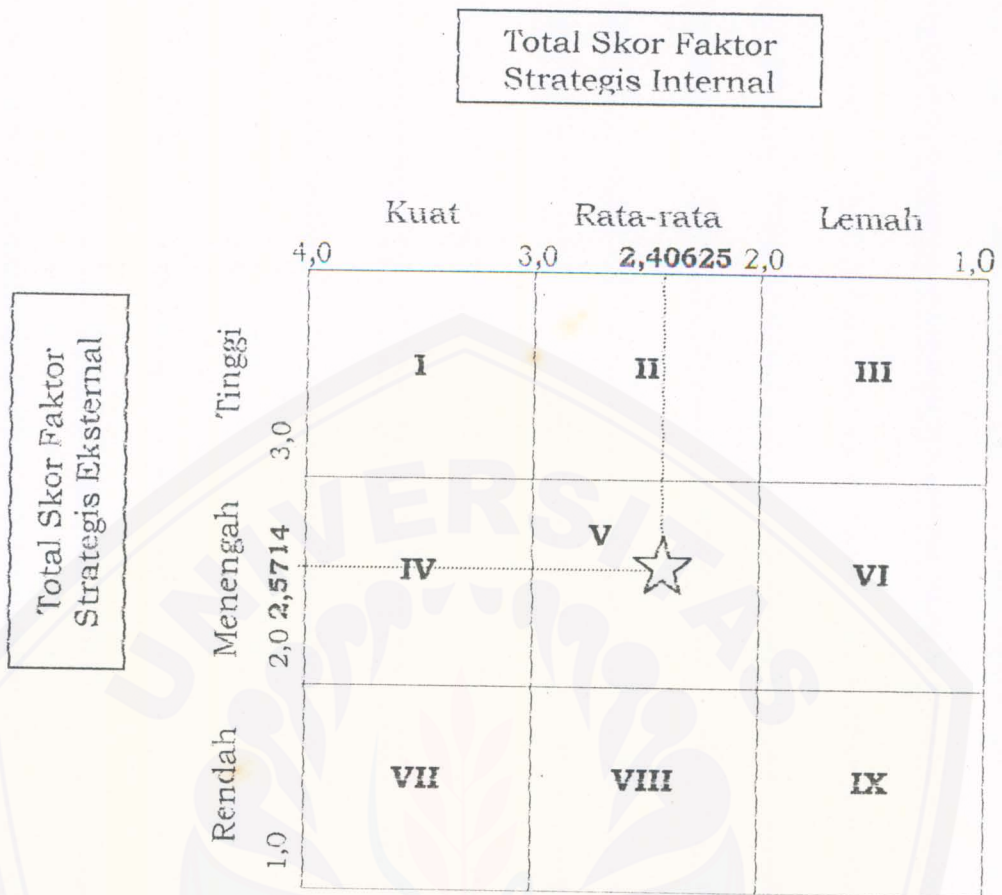
Sedangkan untuk formulasi dari faktor strategis internal, dibawah ini digambarkan dalam tabel 6.

Tabel 6. *Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS)*

Faktor-Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan :			
1 Fasilitas terlengkap dengan tarif lebih rendah	0,1250	4	0,50
2 Hotel milik Pemkab Jember dengan modal sendiri	0,15625	3	0,46875
3 Hubungan ketenagakerjaan baik	0,15625	3	0,46875
4 Pelayanan terhadap pengunjung baik	0,1250	3	0,3750
Kelemahan :			
1 Jarak dari pusat kota cukup jauh	0,15625	1	0,15625
2 Intensitas promosi kurang	0,09375	2	0,1875
3 Tingkat pendidikan karyawan rendah	0,06250	2	0,1250
4 Sisa laba yang diterima manajemen sedikit	0,1250	1	0,1250
Total	1,00		2,40625

Sumber : Lampiran 11

Dari formulasi pada tabel EFAS dan IFAS, diketahui bahwa skor total untuk faktor strategis eksternal adalah 2,5714, sedangkan skor total untuk faktor strategis internal adalah 2,40625. Selanjutnya, untuk mengetahui gambaran dari strategi perusahaan berdasarkan formulasi EFAS dan IFAS diatas, maka digunakan matriks IE seperti tertera di bawah ini.



Gambar 6. Hasil IE *Matrix* Hotel Kebon Agung Jember
 Sumber : Tabel 5 dan 6

Dari formulasi matriks IE diatas, didapatkan posisi gambaran strategi dari Hotel Kebon Agung Jember, yaitu berada pada kuadran V. yang bertanda bintang (2,5714 ; 2,40625), dimana dalam kuadran ini berarti Hotel Kebon Agung Jember harus menerapkan strategi stabilitas.

4.6.2 Penentuan Strategi Perusahaan

Berdasarkan formulasi pada tabel EFAS dan IFAS diatas, maka disini akan dilakukan penentuan bentuk strategi dari

Hotel Kebon Agung Jember dengan melalui formulasi matriks SWOT. Berikut ini adalah formulasi dari matriks SWOT.

Variabel Kekuatan dan Kelemahan Variabel Peluang Dan Ancaman	Kekuatan/ <i>Strength</i> 1. Fasilitas terlengkap dengan tarif lebih rendah 2. Hotel milik Pemkab Jember dengan modal sendiri 3. Hubungan ketenaga kerjaan baik 4. Pelayanan terhadap pengunjung cukup baik	Kelemahan/ <i>Weakness</i> 1. Jarak dari pusat kota agak jauh 2. Intensitas promosi kurang 3. Tingkat pendidikan karyawan rendah 4. Sisa laba yang diterima manajemen relatif sedikit
Peluang/ <i>Opportunity</i> 1. Saluran distribusi melalui biro wisata/ perjalanan 2. Media promosi di Jember tersedia cukup banyak	<u>Strategi S-O.</u> a. Pemanfaatan fasilitas publik sebagai media promosi ($S_2 - O_2$)	<u>Strategi W-O.</u> a. Mengadakan kerjasama yang intensif dengan biro wisata/ perjalanan ($W_2 - O_1$) b. Melakukan promosi dengan memilih media promosi yang paling ekonomis ($W_1 - W_4 - O_2$)
Ancaman/ <i>Threat</i> 1. Kenaikan tarif telepon, listrik dan BBM 2. Banyaknya jumlah hotel di Jember 3. Intensitas promosi hotel Merdeka meningkat	<u>Strategi S-T</u> a. Penerapan tarif-tarif khusus atau diskon ($S_2 - T_2 - T_3$) b. Mempertahankan mutu pelayanan ($S_4 - T_2 - T_4$)	<u>Strategi W-T</u> a. Efisiensi biaya operasional ($W_4 - T_2$)

Gambar 7. Hasil Matriks SWOT

Sumber : Tabel 5 dan 6 diolah

Berdasarkan dari formulasi matriks SWOT diatas, dihasilkan beberapa alternatif strategi yang bisa diterapkan oleh Hotel Kebon Agung Jember. Strategi-strategi tersebut adalah :

1. Pemanfaatan Sarana Publik Sebagai Media Promosi

Strategi ini didasarkan pada peluang banyaknya media promosi yang tersedia untuk dimanfaatkan. Akan tetapi, di lain pihak, sisa laba yang diterima Hotel Kebon Agung Jember relatif sedikit sehingga kesulitan untuk memanfaatkan peluang tersebut. Dengan memanfaatkan sarana publik milik Pemkab Jember, maka diharapkan biaya promosi yang dikeluarkan dapat ditekan seminim mungkin.

2. Mengadakan Kerjasama dengan Biro Wisata/ Perjalanan

Strategi ini didasarkan pada kurangnya intensitas promosi dan adanya alternatif saluran distribusi melalui biro wisata/ perjalanan.

3. Melakukan Promosi dengan Memilih Media Promosi yang Paling Ekonomis

Dasar dari strategi ini adalah pemanfaatan peluang dari banyaknya media promosi dengan penggunaan biaya yang sedikit karena relatif kecilnya sisa laba yang dapat digunakan oleh manajemen Hotel Kebon Agung Jember untuk melakukan promosi yang intens.

4. Penerapan Tarif-tarif Khusus atau Diskon

Strategi ini dimunculkan untuk menghadapi ketatnya persaingan antar hotel di Jember dengan pertimbangan bahwa modal Hotel Kebon Agung Jember adalah milik sendiri.

5. Mempertahankan Mutu Pelayanan

Pertimbangan dari strategi ini adalah mutu pelayanan Hotel Kebon Agung Jember yang sudah cukup baik sehingga dapat digunakan untuk menghadapi ketatnya persaingan antar hotel di Jember.

6. Efisiensi Biaya Operasional

Adanya kenaikan tarif listrik, telepon dan BBM ditambah dengan relatif kecilnya sisa laba yang didapatkan, maka dengan efisiensi biaya operasional, diharapkan sisa laba yang diterima pada periode yang akan datang tidak mengalami penurunan.

Dari beberapa alternatif strategi diatas dan setelah dipadukan dengan kebijakan dari Hotel Kebon Agung Jember, maka strategi yang memungkinkan untuk diterapkan adalah :

1. Efisiensi Biaya Operasional

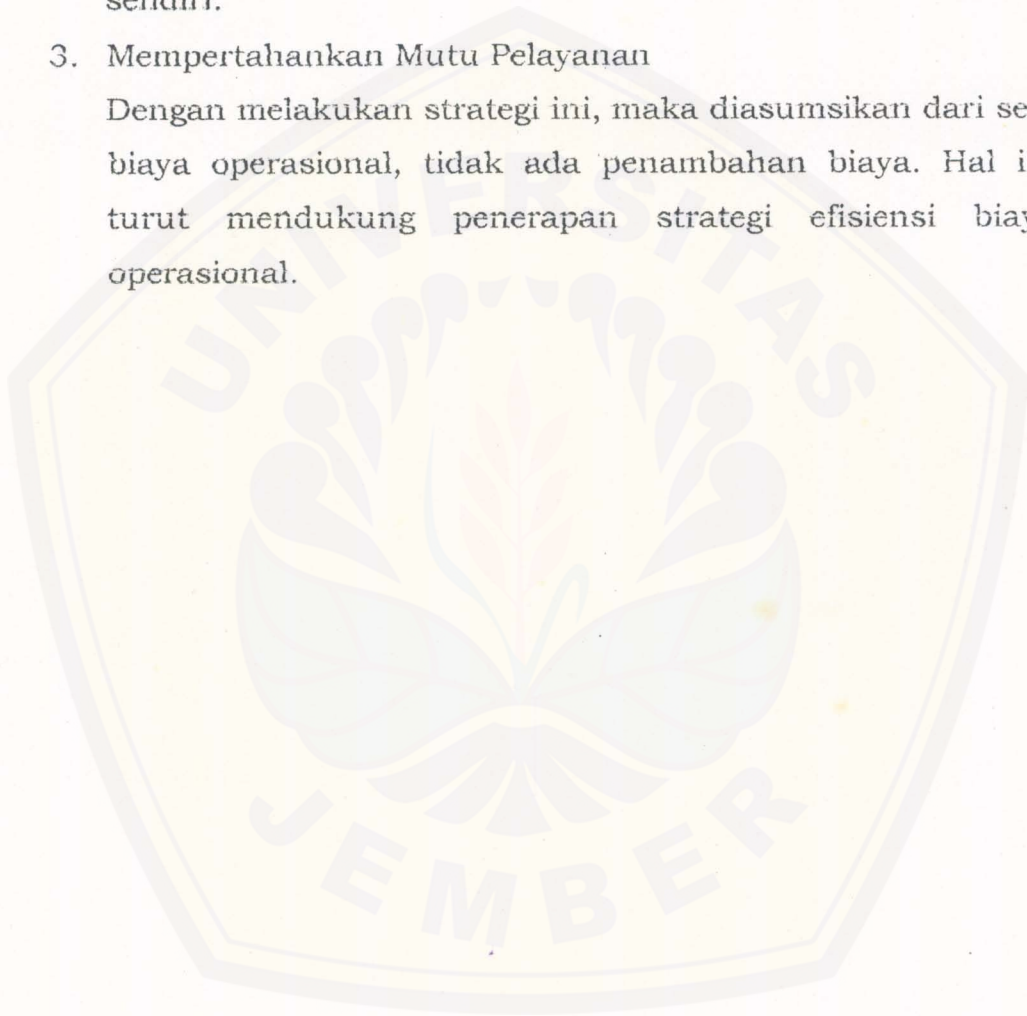
Pertimbangan dari dipilihnya strategi ini adalah adanya kenaikan tarif telepon, listrik dan BBM yang mana harus diantisipasi sejak awal. Kecilnya sisa laba yang diterima manajemen Hotel Kebon Agung Jember, juga menjadi dasar dari dipilihnya strategi ini, dimana dengan jumlah sisa laba yang kecil, manajemen Hotel Kebon Agung Jember akan kesulitan untuk mengembangkan perusahaan. Oleh karena itu, dengan adanya efisiensi biaya operasional, diharapkan margin laba yang dihasilkan pada periode yang akan datang akan lebih besar.

2. Penerapan Tarif Khusus atau Diskon

Strategi ini terutama didasarkan pada ancaman yang muncul, yaitu ketatnya persaingan dan beberapa kekuatan yang dimiliki, antara lain yaitu kelengkapan fasilitas dan pelayanan yang cukup baik serta kepemilikan modal sendiri.

3. Mempertahankan Mutu Pelayanan

Dengan melakukan strategi ini, maka diasumsikan dari segi biaya operasional, tidak ada penambahan biaya. Hal ini turut mendukung penerapan strategi efisiensi biaya operasional.



V. SIMPULAN DAN SARAN



MIR UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

5.1 Simpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, pada bab ini disimpulkan bahwa pada saat ini, Hotel Kebon Agung Jember mempunyai pangsa pasar sebesar 8,84 %. Tingkat penjualan untuk tahun 2000 semester II hingga 2001 semester I mencapai 8159 kamar, dengan proyeksi tingkat penjualan untuk tahun 2001 semester II sebesar 4471,7 kamar. Untuk pembahasan faktor-faktor strategis perusahaan, dapat disimpulkan bahwa :

1. a. Kekuatan yang menonjol dari Hotel Kebon Agung Jember adalah kepemilikan perusahaan oleh Pemerintah Kabupaten Jember dengan modal sendiri serta lengkapnya fasilitas yang disediakan dan relatif rendahnya tarif kamar
 - b. Kelemahan yang dimiliki adalah lemahnya promosi penjualan dan jaraknya yang agak jauh dari pusat kota bila dibandingkan industri perhotelan di Jember.
 - c. Peluang ada pada media promosi yang di Jember tersedia cukup banyak.
 - d. Ancaman terbesar muncul dari naiknya tarif BBM, telepon, listrik dan meningkatnya intensitas promosi dari Hotel Merdeka.
2. Berdasarkan formulasi variabel-variabel dari faktor strategis pada bab sebelumnya, maka strategi yang terpilih adalah

strategi stabilitas. Sedangkan untuk alternatif strategi yang didapatkan dari formulasi Matriks SWOT adalah :

- a. Pemanfaatan Sarana Publik Sebagai Media Promosi
- b. Mengadakan Kerjasama dengan Biro Wisata/ Perjalanan
- c. Melakukan Promosi dengan Memilih Media Promosi yang Paling Ekonomis
- d. Penerapan Tarif-tarif Khusus atau Diskon
- e. Mempertahankan Mutu Pelayanan
- f. Efisiensi Biaya Operasional.

Berdasarkan alternatif-alternatif strategi diatas, maka strategi yang sesuai untuk diterapkan oleh Hotel Kebon Agung Jember adalah :

- a. Efisiensi Biaya Operasional
- b. Penerapan Tarif Khusus atau Diskon
- c. Mempertahankan Mutu Pelayanan.

5.2 Saran

Dalam menerapkan strategi pemberian tarif khusus atau diskon, Hotel Kebon Agung Jember terlebih dahulu harus melakukan penghitungan kembali terhadap ambang batas tarif terendah mengingat tarif kamar Hotel Kebon Agung Jember sudah termasuk rendah, selain itu juga harus dipertimbangkan besarnya laba yang akan terpotong akibat diterapkannya sistem diskon tersebut agar tidak mengalami penurunan laba yang terlalu besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Asri, Marwan, 1982, *Peramalan Penjualan*, Jogjakarta : BPFE-UGM
- Atmaja, Lukas Setia, 1997, *Memahami Statistika Bisnis*, Jakarta : Andi
- Dajan, Anto, 1993, *Pengantar Metode Statistik*, Jilid II, Cetakan Ketiga Belas, Jakarta : LP3E
- Guiltinan, Joseph, 1990, *Manajemen Pemasaran - Strategi dan Program*, Jakarta : Erlangga
- Husnan, Suad, 1996, *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*, Jogjakarta : UPP-AMP YPKN
- Jauch, Lawrence, 1995, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Jakarta : Erlangga
- Kotler, Philip, 1997, *Prinsip-Prinsip Manajemen Pemasaran*, Jakarta : PT. Prenhallindo
- Manullang, M, 1981, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta : Ghalia Indonesia
- Nangoi, Ronald, 1997, *Marketing Dalam Era Globalisasi*, Jakarta : Pustaka Sinar Harapan
- Perwani, Yayuk Sri, 1999, *Teori dan Petunjuk Praktek Housekeeping dan Make Up Room*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Rangkuti, Freddy, 1998, *Analisis SWOT – Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta : Gramedia
- Sihite, Richard, 2000, *Pengelolaan Hotel*, Surabaya : SIC
- Soekartawi, Dr. , 1993, *Manajemen Pemasaran Dalam Bisnis Modern*, Jakarta : Pustaka Sinar Harapan

Lampiran 1. Tingkat Penjualan Kamar Untuk Tiap Hotel Kelas Melati II Tahun 2000/II – 2001/I di Jember

Nama Hotel	Jul	Aug	Sep	Okt	Nop	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Penjualan Kamar	Kapasitas Per Tahun	Tingkat Hunian (%)
Tomiharini	814	818	784	724	642	596	625	753	769	794	823	829	8971	12775	70.2
Jember Indah	1876	1883	1857	1902	1424	1526	1814	1903	1897	1961	1891	1931	21865	32850	66.6
Ardhicandra	356	274	310	309	265	211	228	204	173	149	385	316	3180	6570	48.5
Lestari	552	545	560	532	547	498	512	516	545	569	530	543	6449	12045	53.5
Kebon Agung	748	719	787	712	655	519	679	712	738	634	580	676	8159	12410	65.7
Merdeka	611	613	603	594	687	510	502	583	560	602	615	600	7080	16790	42.2
Mars	884	880	873	846	867	603	558	746	894	824	856	872	9703	14600	66.5
Kartika	381	369	371	363	361	280	276	309	331	374	363	371	4149	10950	37.9
Anda	703	692	674	679	684	685	348	638	688	666	696	686	7839	9125	85.9
Nusantara	412	397	391	407	375	330	250	285	408	447	340	403	4445	6205	71.6
Rembangsan	639	612	521	253	196	146	157	462	658	466	594	628	5332	12775	41.7
Ratna	451	438	429	421	431	382	405	425	397	447	413	430	5069	9490	53.4
TOTAL													92241	156585	

Sumber : Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Jember

Lampiran 2. Perhitungan Rata-rata Tingkat Hunian dan Pangsa Pasar Hotel Kelas Melati II di Jember Tahun 2000/2001

Rata-rata Tingkat Hunian Hotel Kelas Melati II di Jember Tahun 2000/2001

$$\begin{aligned} \text{Rata-rata Tingkat Hunian} &= \frac{\text{Total Tingkat Hunian}}{\text{Jumlah Hotel}} \\ &= \frac{703,7}{12} = 58,6 \% \end{aligned}$$

Pangsa Pasar Hotel Kelas Melati II di Jember Tahun 2000/2001

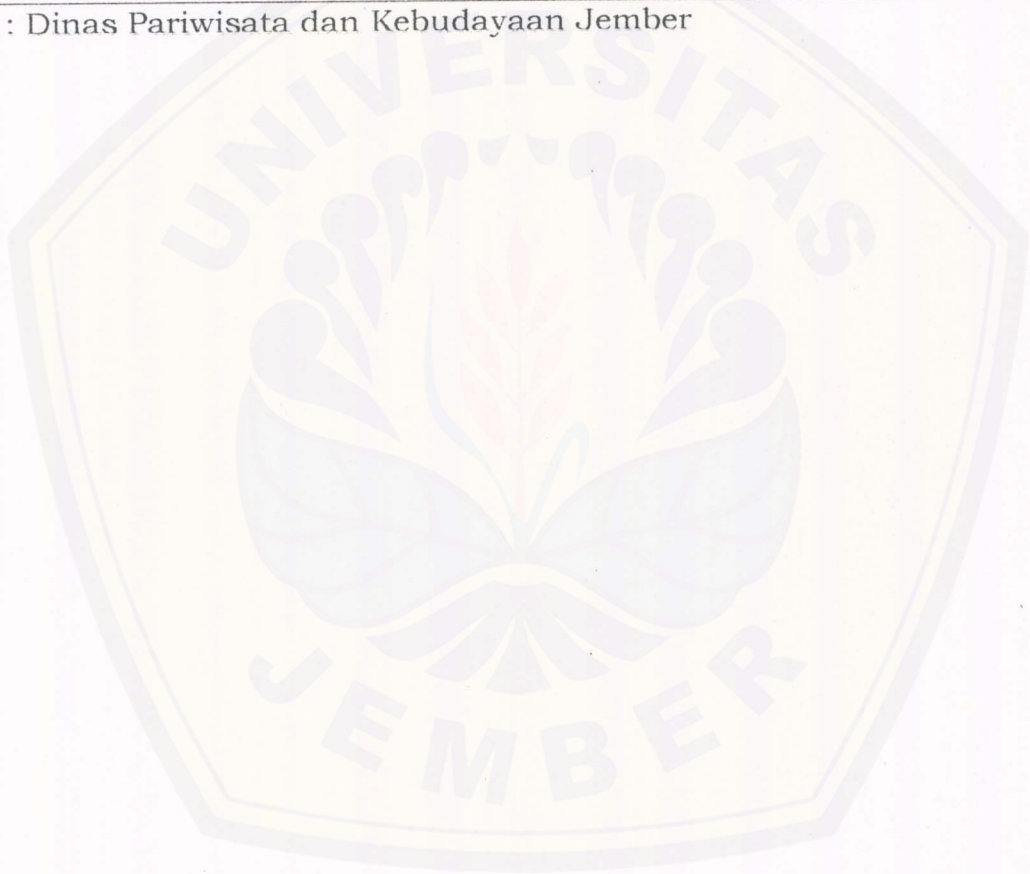
1. Hotel Jember Indah : $(21.865/92.241) \times 100\% = 23,7 \%$
2. Hotel Mars : $(9.703/92.241) \times 100\% = 10,72 \%$
3. Hotel Tomiharini : $(8.971/92.241) \times 100\% = 9,73 \%$
4. Hotel Kebon Agung : $(8.159/92.241) \times 100\% = 8,84 \%$
5. Hotel Lainnya : $(48.698/92.241) \times 100\% = 47,01 \%$

Sumber : Lampiran 1 diolah

Lampiran 3. Daftar Jumlah Kamar, Tarif Kamar dan Fasilitas Hotel Kelas Melati II di Jember

Nama Hotel	Jumlah Kamar	Tarif Tertinggi - Terendah/Kamar	Fasilitas	Jarak Dari Kota (Km)
Tomiharini	35	50000/15000	Area parkir, telp um kartu, tv ,kafe, , wartel	10
Jember Indah	90	75000/15000	Area parkir, telp um kartu, tv,kafe, aula, lap.tenis,	10
Ardhicandra	18	50000/25000	Area parkir, telp um kartu, tv	5
Lestari	33	108000/22500	Area parkir, telp um kartu, tv,aula,lemari es	4
Kebon Agung	34	80000/30000	Area parkir, telp um kartu, tv,aula,kafe,kolam renang,lap tenis, mushola,lemari es	6
Merdeka	46	119000/26500	Area parkir, telp um kartu, tv,wartel,lemari es	0.5
Mars	40	75000/17500	Area parkir, telp um kartu, tv,mushola	0.5
Kartika	30	22500/11500	Area parkir, telp um kartu, tv,mushola,aula	3
Anda	25	45000/17500	Area parkir, telp um kartu, tv,kafe	1
Nusantara	17	25000/13000	Area parkir, telp um kartu, tv,	1
Rembangan	35	95000/75000	Area parkir, telp um kartu, tv,kafe,lap tenis,kolam renang, aula,mushola,lemari es	12
Ratna	26	85000/11000	Area parkir, telp um kartu, tv,	2

Sumber : Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Jember



Lampiran 4. Proyeksi Tingkat Penjualan Kamar Hotel Kebon Agung Jember untuk Semester II tahun 2001

Periode	Tingkat Hunian Kamar (Y)	X	XY	X ²
1998 Semester I	3426	-3	-10278	9
Semester II	3886	-2	-7772	4
1999 Semester I	4129	-1	-4129	1
Semester II	4939	0	0	0
2000 Semester I	4100	1	4100	1
Semester II	4140	2	8280	4
2001 Semester I	4109	3	12372	9
TOTAL	28729		2573	28

Sumber : Diolah dari tabel 4.

$$a = \Sigma Y/n$$

$$= 28729/7$$

$$= 4104.14$$

$$b = \Sigma XY / \Sigma X^2$$

$$= 2573/28$$

$$= 91.89$$

persamaan trend linier : $Y = 4104,14 + 91,89 X$

Jadi penjualan kamar Hotel Kebon Agung Jember untuk semester II tahun 2001, adalah

$$Y = 4104,14 + 91.89 (4)$$

$$= 4471.7 \text{ kamar atau rata-rata tingkat hunian kamar sebesar } 71.48$$

%

Lampiran 5. Perincian Sumber Pendapatan Hotel Kebon Agung Jember Untuk Tiap Periode (Rp)

Periode	Hotel	Kolam renang	Total Pendapatan Kotor
1998 Smt I	94.650.000	15.423.500	116.304.600
Smt II	103.150.000	14.330.500	117.770.500
1999 Smt I	120.225.000	18.710.500	132.560.500
Smt II	139.865.000	17.625.000	152.050.000
2000 Smt I	112.500.000	20.200.000	134.780.000
Smt II	125.200.000	21.300.000	158.555.000
2001 Smt I	120.570.000	27.156.000	156.141.000

Sumber : Hotel Kebon Agung Jember



Lampiran 6. Laporan Rugi Laba Hotel Kebon Agung Jember Tahun 1999 dan 2000 (dalam rupiah)

Keterangan	2000	1999
Penjualan	293.335.000	284.610.500
Biaya Operasional :		
- Gaji Karyawan	138.147.250	135.982.800
- Administrasi dan Umum	2.150.000	2.023.200
- Listrik dan Telepon	11.173.075	11.382.950
- Food and Beverages dan Fasilitas Tamu	10.415.200	12.127.250
- Perawatan	66.755.000	59.500.000
	(228.640.525)	(233.367.550)
Laba Operasional	64.694.475	51.242.950
Pendapatan Bunga	6.106.851	5.675.480
	70.801.326	56.918.430
Pajak	(7.080.133)	(5.691.843)
Laba Bersih	63.721.193	51.226.587
Laba Disetorkan	(52.000.000)	(50.000.000)
Sisa Laba Yang Diterima	11.721.193	1.226.587

Sumber : Hotel Kebon Agung Jember

Lampiran 8. Perbandingan Rasio-rasio Keuangan Hotel Kebon Agung Jember tahun 1999 dan 2000

1. Rasio Likuiditas

$$\begin{aligned} \text{Current Ratio tahun 2000} &= \frac{\text{Total Harta Lancar}}{\text{Total Hutang Lancar}} \\ &= \frac{58.944.264}{12.503.200} \\ &= 4,7 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Current Ratio tahun 1999} &= \frac{\text{Total Harta Lancar}}{\text{Total Hutang Lancar}} \\ &= \frac{51.139.826}{12.351.350} \\ &= 4,1 \end{aligned}$$

Terjadi kenaikan current ratio tahun 2000 yaitu sebesar 14,6% dibandingkan tahun 1999.

2. Rasio Aktivitas

$$\begin{aligned} \text{Fixed Asset Turnover tahun 2000} &= \frac{\text{Total Penjualan}}{\text{Total Harta Tetap}} \\ &= \frac{293.335.000}{292.323.850} \\ &= 1,0035 \text{ kali} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Fixed Asset Turnover tahun 1999} &= \frac{\text{Total Penjualan}}{\text{Total Harta Tetap}} \\ &= \frac{284.610.500}{301.668.700} \\ &= 0,943 \text{ kali} \end{aligned}$$

Terjadi kenaikan Fixed Asset Turnover pada tahun 2000 yaitu sebesar 6,42 % dibandingkan tahun 1999.

3. Rasio Keuntungan

$$\begin{aligned} \text{Profit Margin tahun 2000} &= \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Penjualan}} \\ &= \frac{63.721.193}{293.335.000} \times 100 \% \\ &= 21,7 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Profit Margin tahun 1999} &= \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Penjualan}} \\ &= \frac{51.226.587}{284.610.500} \times 100 \% \\ &= 17,9 \% \end{aligned}$$

Terjadi kenaikan Profit Margin pada tahun 2000 yaitu sebesar 21,2 % dibandingkan tahun 1999.

Sumber : Lampiran 7 diolah

Lampiran 9. Tingkat Produktifitas Karyawan Hotel Kebon Agung Jember tahun 1998 dan 2001

1. Tahun 1998

$$\begin{aligned} \text{Produktifitas Karyawan} &= \frac{\text{Total Penjualan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \\ &= \frac{\text{Rp } 234.075.100}{37 \text{ Orang}} \\ &= \text{Rp } 6.326.354,-/\text{orang}/\text{tahun} \end{aligned}$$

2. Tahun 1999

$$\begin{aligned} \text{Produktifitas Karyawan} &= \frac{\text{Total Penjualan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \\ &= \frac{\text{Rp } 284.610.500}{37 \text{ Orang}} \\ &= \text{Rp } 7.692.176,-/\text{orang}/\text{tahun} \end{aligned}$$

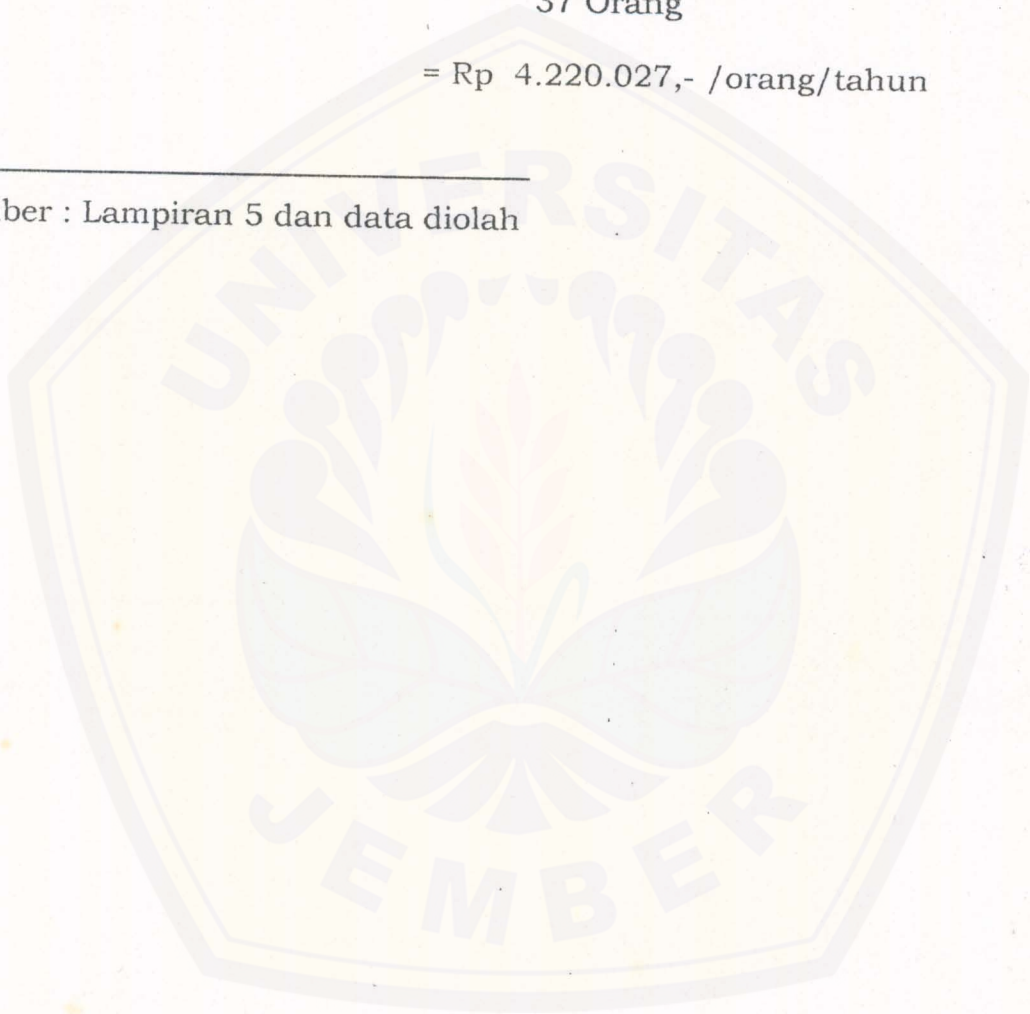
3. Tahun 2000

$$\begin{aligned} \text{Produktifitas Karyawan} &= \frac{\text{Total Penjualan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \\ &= \frac{\text{Rp } 293.335.000}{37 \text{ Orang}} \\ &= \text{Rp } 7.927.973,-/\text{orang}/\text{tahun} \end{aligned}$$

4. Tahun 2001 (semester I)

$$\begin{aligned} \text{Produktifitas Karyawan} &= \frac{\text{Total Penjualan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \\ &= \frac{\text{Rp 156.141.000}}{37 \text{ Orang}} \\ &= \text{Rp 4.220.027,- /orang/tahun} \end{aligned}$$

Sumber : Lampiran 5 dan data diolah



Lampiran 10. Penentuan Nilai Bobot Untuk EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*)

Faktor-Faktor Strategis Eksternal	Nilai	1	2	3	4	5	Penilaian	Bobot
PELUANG :								
1 Saluran distribusi melalui biro wisata/perjalanan					X		4	0,1905
2 Media promosi di Jember tersedia cukup banyak						X	5	0,2381
ANCAMAN :								
1 Kenaikan tarif telepon, listrik dan BBM						X	5	0,2381
2 Banyaknya jumlah hotel di Jember				X			3	0,1428
3 Intensitas promosi Hotel Merdca meningkat					X		4	0,1905
Total							21	1,00

Keterangan: kategori penilaian terhadap setiap variabel tersebut adalah:

- nilai 5 untuk kategori Sangat penting
- nilai 4 untuk kategori Penting
- nilai 3 untuk kategori Cukup
- nilai 2 untuk kategori Tidak penting
- nilai 1 untuk kategori Sangat tidak penting

Sumber : Data diolah



Lampiran 11. Penentuan Nilai Bobot Untuk IFAS (Internal Strategic Factor Analysis Summary)

Nilai	1	2	3	4	5	Penilaian	Bobot
Faktor-Faktor Strategis Internal							
Kekuatan :							
1 Fasilitas terlengkap dengan tarif lebih rendah				X		4	0,125
2 Hotel milik Pemkab Jember dengan modal sendiri					X	5	0,15625
3 Hubungan ketenagakerjaan baik					X	5	0,15625
4 Pelayanan terhadap pengunjung baik				X		4	0,125
Kelemahan :							
1 Jarak dari pusat kota cukup jauh					X	5	0,15625
2 Intensitas promosi kurang			X			3	0,09375
3 Tingkat pendidikan karyawan rendah		X				2	0,0625
4 Sisa laba yang diterima manajemen sedikit				X		4	0,125
Total						32	1,00

Keterangan: kategori penilaian terhadap setiap variabel tersebut adalah:

- nilai 5 untuk kategori Sangat penting
- nilai 4 untuk kategori Penting
- nilai 3 untuk kategori Cukup
- nilai 2 untuk kategori Tidak penting
- nilai 1 untuk kategori Sangat tidak penting

Sumber : Data diolah