

PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN BERDASARKAN ANALISIS S.W.O.T PADA HOTEL RATNA JEMBER

SKRIPSI



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



Oleh : Terima Penelitian
No. Induk 180105
sari

<u>UPT Perpustakaan</u> UNIVERSITAS JEMBER	<u>650-8</u> ALF P
---	--------------------------

ADI ALFIAN
NIM : 000810201404

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2004**

JUDUL SKRIPSI

PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN BERDASARKAN ANALISIS S.W.O.T
PADA HOTEL RATNA JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Adi Alfian
N. I. M. : 000810201404
Jurusan : Manajemen

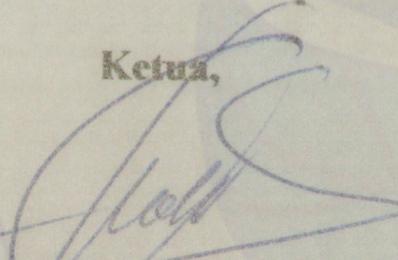
telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

09 Oktober 2004

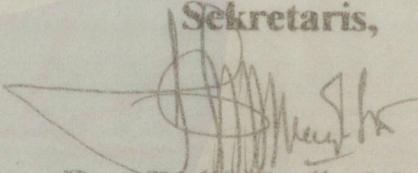
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

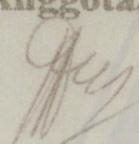
Ketua,


Drs. R. Andi Sularso, M.Si
NIP. 131 624 475

Sekretaris,

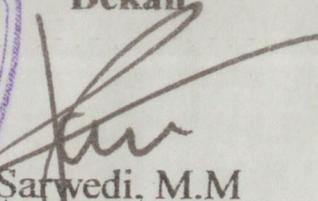

Drs. Didik Pudjo M., MS.
NIP. 131 627 513

Anggota,


Dra. Diah Yulisetiarni, M.Si
NIP. 131 624 474



Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan


Dr. Sarwedi, M.M
NIP. 131 276 658



TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Penentuan Strategi Pemasaran Berdasarkan Analisis S.W.O.T pada Hotel Ratna Jember.

Nama Mahasiswa : Adi Alfian

N I M : 000810201404

Jurusan : Manajemen

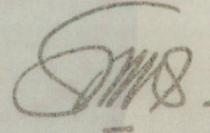
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Pembimbing I



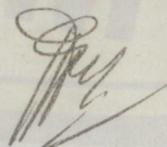
Dra. Diah Yulisetiari, M, Si
NIP. 131 624 474

Pembimbing II



Drs. Sunardi, MM
131 472 803

Ketua Jurusan



Dra. Diah Yulisetiari, M, Si
NIP. 131 624 474

Tanggal Persetujuan : September 2004

PERSEMBAHAN

Dengan Segala Kerendahan Hati,
Kupersembahkan Karya Sederhana Ini Kepada :

Ayahanda Poernomo dan Ibunda Untari
serta Iyutku Tercinta,
yang dengan Cinta, Kasih Sayang, dan Kesabarannya
telah mengajarku Merangkak, Berdiri, Berjalan,
Berbicara, Bersopan Santun, dan Bertata Krama
dengan baik, serta atas Doa dan Semangatnya
untuk Keberhasilan Putramu. Beliaulah Selimut Hidupku.

Yang Selalu Aku Banggakan : Mbak Kis, Mbak Wik, Mbak
Tri, Mas Antok, Mbak Nung, Mbak Yanti, Mbak Nuri,
Serta seluruh Kakak Ipar dan Keponakanku Tersayang,
yang tak kunjung habis Memperhatikan
dan Menyayangiku dengan Tulus.
Thank's For Keep Me Warm.

Special buat Adikku Tersayang "Ayik",
Yik jangan sampai Keceriaan Kita Hilang, Tetep Belajar
dan Jangan Patah Semangat,
Aku yakin Kamu bisa Jauh Lebih Baik dari Aku.

My Soulmate yang ada di Gumuksari,
Terima Kasih Selalu Bersamaku, Aku Sayang Kamu.

Almamater Tercinta.

MOTTO

Kemajuan Bukanlah Semata-Mata Perbaikan dari Masa Silam,

Kemajuan adalah Bergerak Maju Menuju Masa Depan.

(Kahlil Gibran)

Berfikir, Bersikap, Bertindak, dan Berperilaku

Secara Mandiri dan Dewasa.

(Penulis)

Kerja Keras, Kesabaran, Doa dan Kesederhanaan

Adalah Kunci Utama Hidupku.

(Penulis)

ABSTRAKSI

Penelitian yang berjudul "PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN BERDASARKAN ANALISIS S.W.O.T PADA HOTEL RATNA JEMBER" memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui posisi perusahaan, pangsa pasar dan tingkat hunian kamarnya. Kemudian merumuskan strategi pemasaran dan kebijakan apa yang lebih efektif untuk digunakan oleh Hotel Ratna Jember. Penelitian ini dilakukan pada salah satu hotel kelas Melati di kota Jember yang segmen pasarnya adalah kelas menengah kebawah pada bulan Mei 2004 sampai bulan Juli 2004.

Sedangkan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *IFAS (Internal Factor Analysis Summary)* dan *EFAS (External Factor Analysis Summary)*, metode *IE Matriks (Internal-External Matrix)*, serta metode S.W.O.T. yang berguna untuk dasar dalam perumusan strategi pemasaran pada Hotel Ratna Jember. Adapun dalam penelitian ini digunakan penelitian survey dan interview serta kuisisioner sebagai alat pengumpulan data pokok. Sifat penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*Explanatory Research*) karena dalam penelitian ini menjelaskan tentang posisi perusahaan serta strategi apa yang paling tepat digunakan oleh Hotel Ratna Jember.

Dengan menggunakan metode analisis data terkait dengan faktor promosi, pelayanan, harga dan lokasi, kemudian dilakukan analisis untuk mencari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Hotel Ratna Jember dan mencari peluang dan ancaman yang bisa terjadi ataupun sudah mengancam perusahaan untuk dirumuskan strategi apa yang paling efektif dalam mengatasi situasi yang sedang dihadapi oleh Hotel Ratna Jember.

Dari analisis yang dilakukan dengan menggunakan Matrik Profil Kompetitif yang mana dihasilkan posisi perusahaan berada ditengah-tengah para pesaingnya, selanjutnya digunakan metode *IFAS* dan *EFAS* serta dengan analisis IE Matriks yang menentukan posisi perusahaan dimana perusahaan berada pada kuadran V dengan total skor faktor strategis internal (*IFAS*) adalah 2,315 yaitu memberikan arti bahwa Hotel Ratna Jember mempunyai kekuatan dan kelemahan rata-rata yaitu kekuatan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meminimalkan kelemahan-kelemahannya. Sedangkan total skor untuk faktor strategis eksternal (*EFAS*) adalah dan *EFAS* 2,414 yaitu memberikan arti bahwa Hotel Ratna Jember mempunyai peluang untuk tumbuh dan berkembang di masa yang akan datang dengan melakukan antisipasi terhadap ancaman-ancaman seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan tersebut. Strategi global Hotel Ratna Jember berada pada kuadran V yaitu Strategi Stabilitas

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum. Wr. Wb.

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan Rahmat, Taufik dan Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan judul “PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN BERDASARKAN ANALISIS S.W.O.T PADA HOTEL RATNA JEMBER”.

Dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini, penulis tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Dra. Diah Yulisetiarni M.Si, selaku dosen pembimbing I dan Bapak Drs. Sunardi M.M, selaku Dosen Pembimbing II;
2. Bapak Dr. Sarwedi, M.M, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
3. Ibu Dra. Diah Yulisetiarni M.Si, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
4. Ibu Deasy Wulandari M.Si, selaku Dosen Wali yang telah banyak membimbing penulis selama berada di bangku kuliah Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
5. Yang terhormat Bapak dan Ibu Dosen beserta Staf Kependidikan Fakultas Ekonomi Universitas Jember, yang telah banyak membantu dalam menempuh cita-cita penulis selama di bangku kuliah;
6. Bapak Tut Subiyanto, selaku pengurus serta manajer Hotel Ratna Jember yang telah banyak membantu penulis dalam pengumpulan data;
7. Kedua Orang Tuaku tercinta yang telah banyak berkorban untuk keberhasilan penulis;
8. Saudara-saudaraku tersayang, kakak-kakak iparku serta keponakanku yang selalu memperhatikanku;

9. *My Second Family* di Kebonsari, terima kasih mau berbagi keceriaan bersamaku;
10. *My Soulmate, Thank's for our beautiful life.*
11. Keluarga besar di Riau 25 Mas Andik, Shany, Agung, Hendra, Galih, Qori, Widhi, Yudha, Arif, Lukman, de el el. yang belum kusebut, Thank's atas kekompakannya;
12. Novan dan Indah, Thank's atas segala bantuannya, sukses ya dengan *javandanya*;
13. Keluarga besar Management genap 2000.
14. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang ikut membantu penulis sehingga skripsi ini terselesaikan dengan baik .

Demikian ucapan terima kasih yang dapat penulis sampaikan, semoga karya sederhana ini dapat memberikan kontribusi bagi semua pihak untuk mengembangkan pendidikan dimasa yang akan datang.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Jember, September 2004

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Pokok Permasalahan.....	3
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	4
1.3.1. Tujuan penelitian.....	4
1.3.2. Manfaat Penelitian.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Tinjauan Penelitian Sebelumnya.....	5
2.1.1. Penelitian Festi Muharrinda (2003).....	5
2.1.2. Penelitian Listiya Febriyanti (1999).....	7
2.2. Landasan Teori.....	8
2.2.1. Pengertian dan Klasifikasi Hotel.....	8
2.2.1.1. Pengertian Hotel.....	8
2.2.1.2. Klasifikasi Hotel.....	8

2.2.2. Fungsi dan Peranan Hotel.....	10
2.2.3. Pengertian Pemasaran.....	11
2.2.4. Pengertian Strategi.....	11
2.2.4.1. Perencanaan Strategi.....	12
2.2.4.2. Konsep Strategi.....	12
2.2.4.3. Macam-macam Strategi.....	13
2.2.4.4. Analisis Strategi.....	14
2.2.5. Strategi Bauran Pemasaran.....	15
2.2.5.1. Strategi Produk (Jasa).....	15
2.2.5.2. Strategi Harga.....	15
2.2.5.3. Strategi Lokasi.....	16
2.2.5.4. Strategi Promosi.....	16
2.2.5.5. Strategi Pelayanan.....	17
2.2.6. Tahap-tahap Dalam Strategi Pemasaran.....	18
2.2.7. Jasa.....	19
2.2.7.1. Pengertian Jasa.....	19
2.2.7.2. Klasifikasi jasa.....	19
2.2.7.3. Karakteristik Jasa.....	20
2.2.7.4. Mengelola Jasa.....	21
2.2.8. Perencanaan Strategi Pemasaran.....	21
2.2.9. Pemilihan Strategi.....	26

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian.....	28
3.2. Teknik Pengambilan Populasi dan Sampel.....	28
3.2.1. Teknik pengambilan Populasi.....	28
3.2.2. Teknik Pengambilan Sampel.....	29
3.3. Metode Analisis.....	29
3.3.1. Matrik Profil Kompetitif.....	29
3.3.2. Identifikasi terhadap variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (Faktor Strategis Perusahaan).....	30
3.3.3. Menentukan Strategi Perusahaan.....	36

3.4. Batasan Masalah	37
3.5. Definisi Operasional Variabel	38
3.6. Kerangka Pemecahan Masalah	39
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	41
4.1.1. Sejarah Singkat Hotel Ratna Jember	41
4.1.1.1. Sejarah Singkat	41
4.1.1.2. Lokasi Perusahaan	41
4.1.2. Struktur Organisasi	42
4.1.3. Personalia Perusahaan	44
4.1.3.1. Jumlah Tenaga Kerja	44
4.1.3.2. Pengaturan Jam Kerja	44
4.1.3.3. Pengembangan Tenaga Kerja	45
4.1.3.4. Sistem Penilaian Hasil Kerja	56
4.1.3.5. Upah dan Sistem Penggajian	46
4.1.4. Proses dan Produk yang Dihasilkan	46
4.1.4.1. Proses Produksi Jasa	46
4.1.4.2. Produk Yang Dihasilkan	46
4.1.4.3. Biaya produksi Jasa	47
4.1.5. Pemasaran	47
4.1.5.1. Sistem Pemasaran dan daerah Pemasaran	47
4.1.5.2. Tingkat Tarif Kamar Hotel	48
4.1.5.3. Volume Penjualan Kamar	50
4.1.5.4. Cara Penjualan dan Pembayaran	50
4.2. Analisis Data	51
4.2.1. Analisis Matrik Profil Kompetitif	51
4.2.2. Identifikasi terhadap variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (Faktor Strategis Perusahaan)	52
4.2.2.1. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Intern Perusahaan	53

4.2.2.2. Identifikasi Peluang dan Ancaman External Perusahaan	55
4.2.2.3. Penentuan Posisi Perusahaan	57
4.2.3. Menentukan Strategi Perusahaan dengan Menggunakan Analisis S.W.O.T. (<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i>)..	58
4.2.3.1. Penilaian Kekuatan dan Kelemahan (Intern)	58
4.2.3.2. Penilaian Peluang dan Ancaman (Eksternal)	59
4.3. Hasil dan Pembahasan	61
4.3.1. Pemilihan Strategi Pemasaran.....	63
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	65
5.2. Saran.....	69
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1. Matrik Profil Kompetitif	30
Tabel 3.2. <i>IFAS (Internal Strategic Factor Analysis Summary)</i>	31
Tabel 3.3. <i>EFAS (External Strategic Factor Analysis Summary)</i>	31
Tabel 3.4. Matriks S.W.O.T	37
Tabel 4.1. Jumlah karyawan per Departemen 2003	44
Tabel 4.2. Jumlah kamar per jenis kamar 2003	47
Tabel 4.3. Daftar harga/tarif kamar Hotel Ratna Jember 2003	48
Tabel 4.4. Volume penjualan kamar pada Hotel Ratna Jember Tahun 1999-2003	50
Tabel 4.5. Matrik Profil Kompetitif antara Hotel Ratna Jember, Hotel Asri, dan Hotel Seroja.	51
Tabel 4.6. Tabel <i>IFAS (Internal factor Analysis Summary)</i>	54
Tabel 4.7. Tabel <i>EFAS (External factor Analysis Summary)</i>	56
Tabel 4.8. Tabel Analisis S.W.O.T.	60

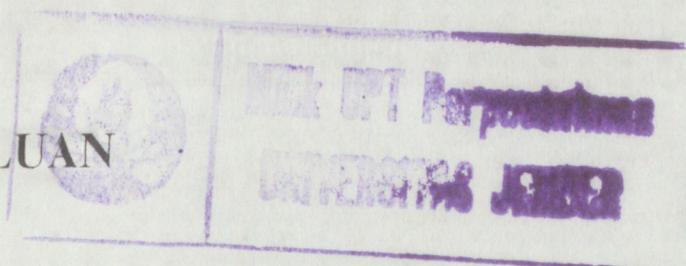
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1. IE Matrix (<i>Internal-External Matrix</i>).....	31
Gambar 3.2. Kerangka Pemecahan Masalah.....	39
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Hotel Ratna Jember	42
Gambar 4.2. Diagram IE Matrix (<i>Internal – External Matrix</i>)	57

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : Kuisisioner untuk Internal Perusahaan.....	72
Lampiran 2 : Master Tabel Internal.....	76
Lampiran 3 : Kuisisioner untuk Eksternal Perusahaan.....	77
Lampiran 4 : Master Tabel Eksternal.....	81
Lampiran 5 : Penentuan Nilai Bobot IFAS.....	82
Lampiran 6 : Penentuan Nilai Bobot EFAS.....	83
Lampiran 7 : Surat Keterangan Penelitian Hotel Ratna Jember.....	84

I PENDAHULUAN



1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia saat ini sedang berhadapan dengan peningkatan dan perkembangan dunia usaha yang dewasa ini memang terjadi sangat pesat. Perusahaan-perusahaan di Indonesia mempersiapkan diri untuk menghadapi para pesaing-pesaing mereka. Setiap perusahaan melakukan berbagai cara untuk meningkatkan produktivitas dan aktivitas kerjanya, salah satunya adalah kegiatan pemasaran. Untuk mencapai tujuan perusahaan, strategi yang dipakai berupa strategi pemasaran yang tepat yang merupakan bagian dari perencanaan manajemen dimana berkaitan dengan kegiatan perencanaan pemasaran. Hal ini sesuai dengan pendapat Sofyan Assauri (1997:168) yang menyatakan bahwa "Strategi Pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran, dari waktu ke waktu pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu bertambah."

Pemasaran adalah salah satu faktor terpenting dalam mencapai tujuan perusahaan, hal ini dilakukan untuk menghadapi persaingan pasar. 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 tidak terlepas dari bagaimana cara seorang manajer untuk menentukan strategi pemasarannya. Dengan penentuan strategi yang tepat, berarti perusahaan telah memiliki daya saing yang lebih baik di pasar. Penentuan strategi yang baik akan membawa pengaruh positif kepada pihak manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara tepat dan

diharapkan akan dapat menyesuaikan diri dengan baik terhadap lingkungannya.

Suatu strategi yang jelas dan tegas akan dapat merumuskan perkiraan terhadap perubahan lingkungan secara cepat dan tepat, baik yang menyangkut aspek-aspek didalam lingkungan perusahaan maupun diluar lingkungan perusahaan sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan lebih dini. Perubahan lingkungan itu dapat menjadi peluang, namun tak jarang pula menjadi ancaman bagi perusahaan. Penentuan Strategi yang baik akan membawa perusahaan tersebut terus bertahan bahkan berkembang. Hal ini seperti yang telah dikemukakan oleh Glueck (1995:195) bahwa "Perusahaan yang strateginya sesuai dengan lingkungan, dengan pertimbangan keunggulan strateginya, akan lebih efektif daripada perusahaan yang strateginya tidak demikian".

Penentuan strategi pemasaran tidak terlepas dari faktor-faktor yang sangat berpengaruh yang ada di lingkungan pemasarannya. Faktor-faktor tersebut adalah faktor internal dan eksternal perusahaan. Selain memperhatikan kedua faktor tersebut, perusahaan juga harus memperhatikan bagaimana posisinya di pasar, dalam arti seberapa besar keunggulan perusahaan terhadap para pesaingnya. Hal ini berlaku pada pemasaran produk maupun pemasaran jasa.

Strategi induk yang dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat adalah strategi pemasaran. Salah satu alat analisis yang diterapkan adalah dengan menggunakan metode Analisis S.W.O.T. dengan tujuan untuk mengetahui *profile* perusahaan atas dasar informasi yang berupa kekuatan (*Strenght*) dan kelemahan (*Weakness*) yang diperoleh dari analisis Internal perusahaan serta peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Treath*) yang diperoleh dari analisis Eksternal perusahaan.

Kota Jember adalah salah satu wilayah yang memiliki pangsa pasar yang cukup besar, hal ini terbukti dengan adanya aktifitas perdagangan yang sangat berpotensi. Berbagai bentuk usaha telah berdiri disini, diantaranya adalah usaha jasa penginapan perhotelan. Usaha jasa penginapan perhotelan

mendapatkan respon yang cukup baik dari pengunjung potensial. Oleh karena adanya respon yang baik tersebut, maka semakin banyak pengusaha yang melirik usaha perhotelan dan mengakibatkan persaingan yang semakin ketat. Masing-masing hotel memberikan citra tersendiri dalam meraih pangsa pasarnya untuk memperoleh pengunjung yang optimal.

Kenyataan akan semakin ketatnya persaingan pasar ini juga dirasakan oleh pihak manajemen Hotel Ratna Jember. Manajer pemasaran Hotel Ratna Jember tentunya tidak mau tinggal diam dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat ini, berbagai alternatif strategi untuk memperkuat citra hotel dimata para pelanggannya semakin ditingkatkan dengan mempertimbangkan faktor eksternal maupun internal perusahaan.

Munculnya para pesaing jelas menjadi ancaman bagi pihak manajemen Hotel Ratna Jember. Pihak manajemen hotel harus mampu merumuskan strategi yang tepat untuk diterapkan pada waktu yang akan datang. Sehingga Hotel Ratna Jember dapat terus melanjutkan misi dan tujuan perusahaan sesuai dengan apa yang telah ditentukan sebelumnya.

1.2. Pokok Permasalahan

Hotel Ratna adalah salah satu hotel yang berdiri di Jember yang menyediakan jasa penginapan dengan beberapa ciri tertentu yang disesuaikan dengan adat dan budaya lingkungan dan wilayah Kota Jember. Saat ini banyak pengusaha yang memulai usaha di bidang perhotelan di wilayah Kota Jember, maka persaingan yang semakin ketat tidak dapat dihindari lagi. Atas dasar permasalahan tersebut, maka dapat diperoleh pokok permasalahan sebagai berikut:

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

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Mengidentifikasi variabel yang menjadi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman yang dihadapi oleh Hotel Ratna Jember.
- b. Menentukan strategi pemasaran yang tepat pada Hotel Ratna Jember.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Sebagai bahan informasi dan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen Hotel Ratna Jember dalam menetapkan kebijakan khususnya strategi pemasaran.
2. Sebagai penambah wawasan di bidang pemasaran yang mana dengan tujuan agar dapat menerapkan dan memahami tentang teori pemasaran yang diperoleh di perkuliahan serta mampu menciptakan strategi pemasaran yang tepat yang sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. Diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan serta dapat dijadikan sebagai wacana untuk melakukan penelitian selanjutnya.





II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Penelitian Sebelumnya

2.1.1. Penelitian Festi Muharrinda (2003)

Penelitian tersebut berjudul “Penentuan Strategi Pemasaran Pada Obyek Wisata Rembangan di Kabupaten Jember”. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat pada obyek wisata Rembangan di Kabupaten Jember.

Metode yang digunakan oleh peneliti adalah:

1. Identifikasi variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang merupakan faktor strategis perusahaan yang menganalisis faktor-faktor eksternal dengan menggunakan tabel *EFAS (External Strategic Analysis Summary)* dan menganalisis faktor-faktor internal dengan menggunakan tabel *IFAS (Internal Factor Analysis Summary)*.
2. Menentukan strategi keseluruhan (global) dengan menggunakan *IE Matrik (Internal External Matrix)* dimana sebelumnya dilakukan pembobotan dan peratingan terhadap faktor eksternal dan internal perusahaan.
3. Menentukan alternatif strategi pemasaran dengan menggunakan matrik *S.W.O.T.*
4. Pemilihan strategi perusahaan yang dilakukan berdasarkan hasil yang diperoleh dari matrik *S.W.O.T.*

Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah:

1. Strategi pemasaran obyek wisata Rembangan adalah melakukan promosi dengan cara peningkatan kerjasama dengan Biro Perjalanan Wisata dalam bentuk pemberian diskon pada hari-hari tertentu dan juga menyebarluaskan informasi mengenai obyek wisata Rembangan.
2. Faktor strategis perusahaan pada tabel *IFAS* dan *EFAS* yaitu diketahui bahwa skor total untuk faktor strategis eksternal 2,75679 memberikan arti bahwa wisata Rembangan mempunyai peluang untuk tumbuh dan

berkembang di masa yang akan datang dengan melakukan antisipasi terhadap ancaman-ancaman seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan tersebut. Skor total untuk faktor strategis internal 2,975 memberikan arti bahwa wisata Rembangan mempunyai kekuatan dan kelemahan rata-rata yaitu kekuatan yang dimiliki Rembangan dapat dimanfaatkan untuk meminimalkan kelemahan-kelemahannya. Strategi global wisata Rembangan berada pada kuadran V yaitu strategi stabilitas. Strategi stabilitas adalah strategis yang lebih meningkatkan kinerja atau kualitas pelayanan dan meningkatkan keuntungan.

Strategi yang dapat dilakukan oleh pihak perusahaan adalah :

1. Meningkatkan kualitas SDM.
2. Memantapkan promosi.
3. Efisiensi biaya operasional.
4. Pihak perusahaan harus mengupayakan adanya transportasi yang memadai dan pantas sehingga wisatawan yang akan berwisata ke Rembangan tidak mengalami kesulitan transportasi.

Persamaan dengan penelitian yang sedang dilakukan adalah :

1. Keduanya menggunakan analisis S.W.O.T.
2. Penentuan faktor strategis perusahaan pada dasarnya sama yaitu dengan menganalisis faktor-faktor eksternal dengan menggunakan tabel *EFAS (External Strategic Analysis Summary)* dan menganalisis faktor-faktor internal dengan menggunakan tabel *IFAS (Internal Factor Analysis Summary)*, serta menggunakan metode *IE Matriks* untuk penentuan strategi globalnya.

Sedangkan perbedaan yang ada dengan penelitian yang sedang dilakukan adalah obyek yang diteliti.

2.1.2. Penelitian Listiya Febriyanti (1999) ✓

Penelitian yang berkaitan dengan posisi perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar dan menggunakan analisis S.W.O.T. ini pernah dilakukan pada periode sebelumnya oleh Listiya Febriyanti tahun 1999 dengan judul "Penggunaan Analisis S.W.O.T. Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pada PTPN (Persero) X Arjasa". 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 524.301 bal.

Untuk daerah pemasaran yang mempunyai peluang terbesar adalah Jerman dengan penjualan untuk produk TBN sebesar 40% dan untuk produk NO sebesar 25%. Sedangkan komposisi penjualan terbesar adalah TBN yaitu dengan rata-rata 65% dari total penjualan.

Terdapat beberapa kesamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu:

1. Sama-sama menggunakan metode S.W.O.T.
2. Masalah yang diteliti sama yaitu masalah strategi.

Sedangkan yang menjadi perbedaan disini adalah :

1. Pada penelitian terdahulu yang menjadi objek penelitian adalah produk barang, sedangkan pada penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah produk jasa.
2. Analisis data yang berbeda, yaitu pada penelitian terdahulu menggunakan metode setengah rata-rata dan pada penelitian ini menggunakan metode *IFAS* dan *EFAS* serta *IE Matrix*.

Penelitian yang telah dilakukan terdahulu menjadi dasar pemikiran baru untuk melakukan penelitian pada HOTEL RATNA JEMBER dengan menggunakan metode Analisis S.W.O.T dan metode *IFAS* dan *EFAS*.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Pengertian dan Klasifikasi Hotel

2.2.1.1. Pengertian Hotel

Pengertian hotel sebagaimana tertuang dalam SK Dirjen Pariwisata no.14/UU/11/1998, adalah suatu jenis akomodasi yang menggunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk mengadakan jasa penginapan, makan, minum, serta jasa lainnya. Sedang yang dimaksud dengan akomodasi adalah wahana untuk menyediakan pelayanan jasa penginapan yang dilengkapi dengan pelayanan makan, minum serta jasa lainnya.

Secara umum hotel digolongkan menjadi dua yaitu hotel berbintang dan hotel tidak berbintang. Penggolongan ini didasarkan pada jumlah kamar, fasilitas dan peralatan yang tersedia serta mutu pelayanan yang sesuai dengan persyaratan atau klasifikasi hotel yang telah ditetapkan oleh Dirjen Pariwisata. Klasifikasi hotel ini dibagi dalam lima kelas, kelas tertinggi dinyatakan dengan tanda 5 (lima) bintang sedang kelas terendah dinyatakan dengan tanda 1 (satu) bintang.

2.2.1.2. Klasifikasi Hotel

Seperti telah diuraikan diatas, hotel diklasifikasikan menjadi 5 (lima) bintang. Tiap-tiap kelas tersebut mempunyai kriteria sendiri yang telah ditetapkan oleh Dirjen Pariwisata. Sedangkan standart klasifikasi menurut kelasnya adalah sebagai berikut : (M. Haqi Srinoto, 2000:12)

1. Hotel Berbintang lima

Bintang lima adalah tanda untuk hotel kelas tertinggi. Kriterianya adalah jumlah kamar standart minimal 100 buah dengan luas 26 m², mempunyai kamar *suite* minimal 4 buah dengan luas 52 m² dan tinggi kamar minimal 2,6 m. jumlah investasi tiap kamar minimal US\$ 136.000, sedangkan tarif per kamar minimal Rp 272.000. Sarana-sarana lainnya yang harus adalah bar, restoran, *laundry equipment* dan saran kolam renang serta *function room*.

2. Hotel Berbintang Empat

Kriteria untuk hotel berbintang empat adalah jumlah kamar minimal 50 buah dengan luas 24 m^2 . Minimal memiliki 3 buah kamar *suite* dengan luas 38 m^2 , tinggi kamar minimal 2,6 m. Investasi per kamar minimal US\$ 80.000 dengan tarif minimal Rp 160.000. Sedangkan sarana-sarana pendukung seperti hotel berbintang lima.

3. Hotel Berbintang Tiga

Jumlah kamar standart minimal 30 buah dengan luas 24 m^2 dan memiliki kamar *suite* dengan tinggi minimal 2,6 m. Investasi tiap-tiap kamar minimal US\$ 39.000 dengan tarif minimal Rp 78.000. Sarana yang dimiliki sama dengan hotel berbintang lima.

4. Hotel Berbintang Dua

Jumlah kamar minimal 20 buah dengan luas 22 m^2 dan sebuah kamar *suite* dengan luas minimal 44 m^2 . Tinggi kamar minimal 2,6 m dengan investasi perkamar US\$ 29.000 dengan tarif minimal Rp 58.000. Semua yang dimiliki adalah bar, restoran, kolam renang. Sedangkan fasilitas *laundry equipment* dan *function room* boleh tidak ada.

5. Hotel Berbintang Satu

Jumlah kamar standart minimal 15 buah dengan luas 20 m^2 dan boleh tanpa kamar *suite*. Tinggi kamar minimal 2,6 m dengan investasi per kamar minimal US\$ 27.000 dengan tarif minimal Rp 54.000. Sarana yang harus dimiliki adalah bar, restoran sedangkan untuk kolam renang, *laundry equipment* dan *function room* boleh tidak ada.

2.2.2. Fungsi dan Peranan Hotel

Hotel berfungsi sebagai suatu sarana untuk memenuhi kebutuhan tamu, sebagai tempat tinggal sementara selama berada jauh dari tempat asalnya oleh karena itu, dalam bahasa asing sering disebut bahwa *hotel is home away from home*.

Dalam perkembangannya, hotel sebagai suatu akomodasi komersial berfungsi bukan hanya untuk menginap, beristirahat, makan dan minum bagi masyarakat tetapi juga berfungsi sebagai tempat konvensi, pertemuan, rapat, sebagai penyediaan fasilitas pun disesuaikan dengan perkembangan kebutuhan para konsumen.

Sebagai industri jasa, usaha perhotelan dalam pelayanannya harus didukung sarana dan fasilitas yang dibutuhkan tamu, sehingga usaha perhotelan benar-benar menjadi usaha komersial yang dapat menghasilkan keuntungan yang optimal sekaligus menunjang pembangunan dimana hotel-hotel berada.

Dalam usahanya menunjang pembangunan, peran hotel bertujuan antara lain (Thamrin B Bachri, 1995:11) :

1. Meningkatkan industri rakyat

Peranan ini berhubungan dengan pelayanan kepada tamu antara lain: bahan-bahan makanan, alat-alat yang dihasilkan oleh industri rakyat.

2. Menciptakan lapangan kerja

Hotel merupakan usaha yang memerlukan modal dan tenaga kerja yang besar jumlahnya, sehingga dengan adanya hotel dapat menyerap tenaga kerja serta menciptakan lapangan kerja baru karena dalam operasional hotel memerlukan sumber daya manusia yang tidak sedikit.

3. Membantu usaha pendidikan dan pelatihan

Hotel memberi peluang pada karyawan yang baru maupun lama untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta memberi kesempatan kepada siswa-siswa untuk mempraktekkan ilmu yang diterima dari sekolah maupun kuliah sehingga dapat menciptakan sumber daya manusia yang handal dan terampil dalam dunia pariwisata khususnya perhotelan.

4. Meningkatkan pendapatan daerah maupun negara

Devisa negara yang diperoleh dari industri dari industri pariwisata khususnya industri perhotelan tidaklah sedikit sehingga merupakan salah satu penyumbang devisa terbesar bagi negara. Hal ini disebabkan hotel merupakan sumber pendapatan daerah maupun negara yang potensial melalui investasi modal asing, pengurusan perijinan, berbagai macam pajak, listrik dan hal-hal lain yang *berkompetence* dengan industri perhotelan.

2.2.3. Pengertian Pemasaran

Pemasaran merupakan elemen yang sangat penting dalam berbagai bidang usaha, bahkan bisa dikatakan sebagai ujung tombak perusahaan, baik itu pada bidang usaha barang maupun jasa. Kotler (1995:8) mendefinisikan bahwa "Pemasaran merupakan suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain". Melihat definisi diatas dapat dikatakan bahwa pemasaran tidak hanya sekedar pembelian dan penjualan saja, namun meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang bertujuan menciptakan kepuasan konsumen melalui proses pertukaran.

Pemasaran dari waktu ke waktu dirasakan sangat penting dalam sistem bisnis baik nasional, regional maupun internasional. Sebab itulah kini posisi pemasaran semakin menonjol dan mendapatkan perhatian yang utama.

2.2.4. Pengertian Strategi

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

Menurut Jauch & Glueck (1995:6) pengertian strategi diartikan sebagai berikut:

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.

Saladin (1990:13) menjelaskan bahwa "Manajemen Strategi adalah merupakan arus keputusan dari tindakan yang mengarah pada perkembangan strategi efektif atau strategi-strategi untuk membantu mencapai sasaran perusahaan". Jadi dalam hal ini arus keputusan dan tindakan merupakan hal yang penting dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Secara umum strategi diartikan sebagai sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir. Jadi strategi merupakan wujud atau hasil dari respon 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.

2.2.4.1. Perencanaan Strategi

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

2.2.4.2. Konsep Strategi

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

- a. *Distinctive competence*, adalah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik, dibandingkan dengan pesaingnya.

- b. *Competitive advantage*, adalah 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 unik untuk lebih mudah diingat konsumen, sehingga akan lebih unggul dan lebih mendapatkan respon serta dapat diterima oleh konsumen.

2.2.4.3. Macam-macam Strategi

Menurut Glueck (1999:182) strategi dapat dibedakan atas 4 strategi utama dan menerangkan kondisi pemilihannya yakni:

1. *Strategi Stabilitas* akan dilaksanakan jika:
 - a) Melanjutkan atau mengejar tujuan yang sama atau serupa dengan cara meningkatkan prestasi yang dicapai pada masa lalu.
 - b) Melanjutkan untuk melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa yang sama atau serupa sebagaimana ditetapkan dalam definisi bisnisnya.
 - c) Keputusan strategi utamanya memusatkan pada peningkatan prestasi pelaksanaan fungsional.
2. *Strategi Pertumbuhan* akan dilaksanakan jika:
 - a) Meningkatkan tingkat tujuan yang lebih tinggi pada masa yang akan datang dibandingkan dengan perhitungan atau ramalan pada masa-masa sebelumnya.
 - b) Memusatkan keputusan strateginya pada peningkatan prestasi fungsional utama.
 - c) Melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa yang sama atau dapat menambah sektor produk atau jasa.

3. **Strategi Pengurangan**, dipilih jika perusahaan:
 - a) Tingkat yang dicapai lebih rendah daripada tingkat prestasi pada masa lalu.
 - b) Manajemen mencoba untuk menjamin masyarakat dalam line produk atau jasa yang sama, tetapi mungkin mencoba untuk mengurangi lini-lini produk atau jasa.
 - c) Manajemen mencoba untuk meningkatkan tingkat prestasi jika memungkinkan.
 - d) Manajemen memusatkan keputusan strateginya pada prestasi fungsional dan pengurangan unit-unit dengan aliran kas negatif.
4. **Strategi Kombinasi**, akan dilaksanakan jika:
 - a) Keputusan strategi utama perusahaan memusatkan pada kesadaran penggunaan beberapa strategi induk yaitu strategi pertumbuhan stabil, strategi pengurangan. Hal ini dilakukan pada saat yang berbeda.
 - b) Tujuan perusahaan dan sektor bisnis kemungkinan sama atau berubah tergantung pada bagaimana perusahaan menerapkan strategi induk dari pertumbuhan dan pengurangan.

2.2.4.4. Analisis Strategi

Dalam kaitannya dengan penerapan tentang analisis strategi, maka dapat dibedakan kedalam tiga macam penerapan yaitu analisis strategi di tingkat korporat, analisis strategi di tingkat unit bisnis, dan analisis strategi di tingkat fungsional.

1. Strategi di tingkat korporat.

Adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, dimana perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*.

2. Strategi di tingkat unit bisnis.

Strategi di tingkat unit bisnis ini merupakan strategi yang mengacu pada strategi korporat. Dalam strategi ini, strategi yang diterapkan lebih spesifik pada suatu divisi produk.

3. Strategi di tingkat fungsional.

Strategi di tingkat fungsional ini 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.

2.2.5. Strategi Bauran Pemasaran

2.2.5.1. Strategi Produk (Jasa)

Produk yaitu semua atribut, baik yang tampak (*tangible*) yang disebut barang (*goods*) maupun yang tidak tampak (*intangible*) yang disebut jasa (*service*) yang melingkupi barang atau jasa yang dihasilkan untuk memenuhi keinginan konsumen mulai dari awal sampai akhir proses.

Produk hotel (Thamrin B. Bachri, 1995:29) merupakan bauran antara barang dan jasa yang dipersepsikan oleh para tamu sebagai keseluruhan pengalamannya sejak mereka masuk dan meninggalkan hotel. Oleh karena itu, produk hotel mencakup aspek kongkrit (*tangible*) dan aspek abstrak (*intangible*).

Aspek kongkrit dari produk hotel, seperti: kamar hotel, makanan dan minuman lainnya yang dapat digunakan, dilihat dan disentuh tamu. Aspek abstrak dari produk hotel, seperti: pelayanan, sikap karyawan hotel, kebersihan, dan perasaan senang yang memberi kepuasan psikologis terhadap tamu.

Jasa dititikberatkan pada pelayanan konsumen. Pelayanan konsumen berarti memiliki tingkat hubungan yang erat (*high contact*) dengan konsumen.

2.2.5.2. Strategi Harga

Untuk menetapkan harga produk, manajemen perlu menetapkan tujuan penetapan harga itu sendiri. Pada dasarnya ada empat tujuan utama penetapan harga hotel (Thamrin B. Bachri, 1995 : 112), yaitu:

1. Maksimalisasi keuntungan, yaitu salah satu tujuan yang paling umum di hotel, karena hal ini dapat dipakai sebagai alat ukuran efisiensi,

1. Memberikan informasi

Promosi yang bersifat informatif sangat penting bagi konsumen karena membantu konsumen di dalam mengambil keputusan pembelian. Sebagian konsumen tidak akan melakukan pembelian terhadap suatu produk tanpa mengenal dan mengetahui manfaat produk tersebut di dalam memuaskan kebutuhannya.

2. Memodifikasi tingkah laku

Memodifikasi tingkah laku ada dua macam, yaitu mengubah tingkah laku atau pendapat pasar sasaran dan memperkuat atau meneruskan tingkah laku yang telah ada.

3. Membujuk konsumen

Saat ini banyak promosi yang bersifat persuasif/membujuk walaupun kurang disukai oleh sebagian besar masyarakat, yang ditujukan terutama untuk mendorong pembelian, dan akan semakin dominan bila produk tersebut memasuki taraf pertumbuhan di dalam siklus kehidupannya.

4. Mengingat konsumen

Mengingat berarti berusaha mempertahankan merek produk dalam ingatan konsumen yang perlu dilakukan selama tahap kedewasaan dalam siklus kehidupan produk.

2.2.5.5. Strategi Pelayanan

Strategi pelayanan meliputi materi dan kualitas pribadi. Kualitas pribadi lebih menekankan pada bagaimana pelayanan dilaksanakan, sedang kualitas materi menekankan pada apa yang dilaksanakan dalam pelayanan.

Dalam pelayanan yang dirasakan oleh konsumen akan timbul persepsi antara jasa yang dirasakan dan jasa yang diharapkan. Jika jasa yang diterima lebih baik dari jasa yang diharapkan atau jasa yang diharapkan sama dengan yang diterima, maka perusahaan akan memperoleh citra dan dampak yang positif. Akan tetapi jika jasa yang diterima lebih rendah dari jasa yang diharapkan, maka kesenjangan ini akan menimbulkan permasalahan bagi perusahaan.

- mendukung arus kas masuk dan dipakai untuk menutupi turunnya pendapatan pada saat tingkat hunian kamar menurun;
2. Maksimalisasi pengembalian investasi, yaitu bagi hotel tujuan ini sangat penting, karena umumnya investasi di bidang investasi di bidang hotel memerlukan biaya tetap yang sangat tinggi;
 3. *Survival*, yaitu tujuan ini dapat diaplikasikan terutama dikatakan dengan turun naiknya permintaan sebagai akibat adanya gejala musiman, persaingan yang tajam, resesi dan lain sebagainya. Contoh : paket liburan murah untuk musim sepi;
 4. Volume penjualan, tujuan ini meliputi :
 - a. Maksimalisasi tingkat hunian kamar, hal ini sangat relevan dengan masalah keuntungan, karena kamar yang tidak terjual akan mengurangi keuntungan;
 - b. Pemantapan tingkat hunian kamar, hal ini biasanya dilakukan dengan cara *low rate*, *special discount* dan *weekday rate*.

2.2.5.3. Strategi Lokasi

Lokasi terkait dengan keputusan perusahaan tentang dimana dilakukan kegiatan koperasi dan staf. Terdapat tiga tipe interaksi antar penyedia jasa dan konsumen, yaitu :

1. Konsumen mendatangi penyedia jasa, dalam interaksi ini lokasi sangat penting;
2. Penyedia jasa mendatangi konsumen, dalam interaksi ini lokasi tidaklah sangat penting;
3. Penyedia jasa dan konsumen dalam interaksi dibutuhkan tempat masing-masing, dalam hal ini lokasi amat tidak relevan.

2.2.5.4. Strategi Promosi

Promosi merupakan salah satu bentuk komunikasi pemasaran yang dilakukan perusahaan kepada masyarakat. Arti penting promosi pemasaran sebagai sarana komunikasi antara perusahaan dengan konsumen, yaitu :

2.2.6. Tahap-tahap Dalam Strategi Pemasaran

Tahap-tahap dalam menentukan strategi pemasaran (Basu dan Irawan, 1995:72) pada uraian berikut ini :

1. Memilih konsumen yang dituju

Pendekatan yang paling tepat digunakan adalah memilih kelompok-kelompok tertentu yang dituju dan kemudian menentukan bauran pemasaran yang dapat memenuhi keinginan mereka.

2. Mengidentifikasi keinginan konsumen

Proses identifikasi keinginan konsumen merupakan suatu hal yang sangat penting, karena produk yang ditawarkan perusahaan harus sesuai dengan keinginan konsumen atau pasar sasaran melalui suatu riset pasar.

3. Menentukan bauran pemasaran (*marketing mix*)

Dengan melakukan riset pasar akan diketahui apa kebutuhan dan keinginan konsumen, sehingga langkah selanjutnya adalah menentukan kombinasi bauran pemasaran yang tepat untuk tujuan pemasaran.

Untuk menentukan strategi pemasaran melalui beberapa proses seperti :

- a. Mengadakan analisis situasi eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman pada perusahaan, maupun internal perusahaan untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan perusahaan. Dalam pemilihan strategi dilakukan pemusatan perhatian pada beberapa strategi yang mungkin untuk dilaksanakan.
- b. Setelah melakukan analisis dengan menggunakan suatu daftar *ETOP* (*Environment Threat Opportunity Profile*) yang akan memberikan kesempatan untuk mengantisipasi peluang-peluang dan mempersiapkan langkah-langkah untuk menghadapi ancaman-ancaman dan *SAP* (*Strategy Advantage Profile*) sebagai penentu strategi untuk mendapatkan gambaran tentang bagian-bagian yang lebih kritis, yang dapat mempengaruhi strategi perusahaan di masa depan.

Tahap strategi pemasaran dimulai dengan menentukan strategi pemasaran pada tingkat strategi bisnis unit (SBU) yang terdiri dari : strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan produk, strategi diversifikasi dan

strategi pengembangan pasar. Keempat kategori SBU tersebut merupakan strategi yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan dalam pencapaian tujuan pemasaran untuk perkembangan dan pertumbuhan perusahaan di masa yang akan datang. Setelah strategi bisnis unit ditentukan, maka langkah selanjutnya menentukan strategi fungsional (strategi 7P) yang meliputi strategi bauran pemasaran (produk/jasa, harga, promosi dan distribusi) ditambah dengan tiga elemen strategi : *costumer, service, people, processes*.

2.2.7. Jasa

2.2.7.1. Pengertian Jasa

Berkembangnya ilmu pengetahuan membuat semakin dibutuhkan suatu alat tukar yang berlaku umum dan untuk itulah diciptakan uang. Disamping itu manusia juga memerlukan jasa yang mengurus hal-hal tertentu, sehingga jasa merupakan bagian utama dalam pemasaran.

Pengertian jasa menurut Kotler dan AB Susanto (2001:602) adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat *intangibile* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Produksi jasa bisa berhubungan dengan produksi fisik maupun tidak, sehingga dalam strategi pemasaran definisi jasa harus diamati dengan baik, karena pengertiannya sangat berbeda dengan produksi berupa barang.

2.2.7.2. Klasifikasi jasa

Tawaran perusahaan ke pasar biasanya mencakup beberapa jasa. Komponen jasa dapat merupakan bagian kecil atau bagian utama dari total penawaran. Bahkan penawaran dapat berkisar dari barang murni di satu pihak ke jasa murni lainnya. Menurut Kotler dan AB Susanto (2001:603) penawaran tersebut dibedakan menjadi 5 bagian :

- a. Barang Berwujud murni, penawaran hanya terdiri dari barang berwujud seperti sabun, pasta gigi dan sebagainya.
- b. Barang berwujud yang disertai jasa, penawaran terdiri dari barang berwujud disertai satu atau lebih jasa untuk mempertinggi daya tarik

konsumen. Contoh : produsen mobil tidak hanya menjual mobil namun juga memberikan pelayanan ke konsumen.

- c. Campuran, penawaran terdiri dari barang dan jasa proporsi yang sama. Contoh : restoran didukung oleh makanan dan pelayanan.
- d. Jasa utama yang disertai barang dan jasa tambahan, penawaran terdiri dari jasa utama dan atau barang pelengkap. Contoh : penumpang pesawat terbang membeli jasa transportasi.
- e. Jasa murni, penawaran hanya terdiri dari jasa . Contoh *babby sister*, psikoterapi.

Akibat dari adanya macam-macam jasa ini, maka sulit untuk menyama ratakan jasa kecuali dengan pembedaan lebih lanjut, yakni:

- a. Berdasarkan basis peralatan, atau basis orang.
Contoh: pencuci mobil otomatis, mesin berjalan, jasa akuntansi.
- b. Kehadiran klien.
Contoh : pada pembedahan otak pasien harus hadir.
- c. Kebutuhan bisnis.
Contoh : dokter akan menetapkan harga yang berbeda untuk pasien perorangan dan kelompok karyawan perusahaan.

2.2.7.3. Karakteristik Jasa

Menurut Kotler dan AB Susanto (2001 : 605 – 609) karakteristik jasa ada 4 (empat) yaitu:

- a. *Intangible* (tidak berwujud)
Suatu jasa mempunyai sifat tidak berwujud, tidak dapat dirasakan dan dinikmati sebelum dibeli oleh konsumen.
- b. *Inseparability* (tidak dapat dipisahkan)
Umumnya jasa diproduksi (dihasilkan) dan dirasakan pada waktu bersamaan dan apabila dikehendaki oleh seorang untuk diserahkan kepada pihak lainnya, maka dia akan tetap merupakan bagian dari jasa tersebut.
- c. *Variability* (bervariasi)
Jasa senantiasa mengalami perubahan, tergantung dari siapa penyedia jasa, penerima jasa, dan kondisi dimana jasa tersebut diberikan.

d. *Perishability* (tidak tahan lama)

Daya tahan suatu jasa tergantung suatu situasi yang diciptakan oleh berbagai faktor. Sifat jasa yang tidak tahan lama tidak menjadi masalah jika permintaan tetap karena mudah mengatur staf untuk melakukan jasa itu lebih dulu.

2.2.7.4. Mengelola Jasa

Suatu cara perusahaan untuk dapat tetap unggul bersaing adalah memberikan jasa dengan kualitas yang lebih tinggi dari pesaingnya secara konsisten. Harapan konsumen dibentuk oleh pengalaman masa lalunya, pembicaraan dari mulut-kemulut serta promosi yang dilakukan oleh perusahaan jasa, kemudian dibandingkan.

Menurut Kotler dan AB Susanto (2001: 616-617) terdapat 5 (lima) determinan kualitas jasa yaitu:

a. *Reability* (keandalan)

Kemampuan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan tepat dan terpercaya.

b. *Responsiveness* (keresponsifan)

Kemauan untuk membantu konsumen dan memberikan jasa dengan cepat atau ketanggapan.

c. *Confidence* (keyakinan)

Pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan atau “*assurance*”.

d. *Emphaty* (empati)

Syarat untuk peduli, memberikan perhatian pribadi pada konsumen.

e. *Intangible* (berwujud)

Penampilan fisik, peralatan, personel, dan media komunikasi.

2.2.8. Perencanaan Strategi Pemasaran

Dalam penyusunan perencanaan strategi pemasaran, sebelumnya harus ditentukan terlebih dahulu mengenai perencanaan strategi perusahaan secara umum. 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 menjadi target pemasaran.
3. *Positioning*, yaitu penetapan posisi pasar dengan tujuan mengkomunikasikan keunggulan produk atau jasa dari perusahaan kepada konsumen.

Selain ketiga faktor tersebut, perusahaan juga harus memperhatikan faktor-faktor lainnya, seperti analisis keuangan, analisis sumber daya manusia, analisis operasional perusahaan serta faktor lingkungan eksternal perusahaan.

Variabel-variabel yang perlu dianalisis dalam penentuan strategi pemasaran antara lain, tingkat pelayanan/penyediaan fasilitas, tingkat harga, intensitas promosi, kualitas produk atau jasa, efektifitas saluran distribusi, volume dan nilai penjualan, dan sebagainya. Untuk analisis keuangan, variabel yang dinilai adalah sumber modal, perbandingan modal sendiri dengan modal pinjaman, biaya modal, dan lain sebagainya. Untuk analisis sumber daya manusia, variabel yang dinilai adalah tingkat pendidikan karyawan, loyalitas karyawan, biaya tenaga kerja, hubungan antar personal, dan sebagainya. Untuk analisis operasional perusahaan yang dinilai adalah tingkat pemanfaatan kapasitas, kondisi alat-alat produksi, situasi lini produk, dan lain sebagainya.

Unsur-unsur dari variabel eksternal perusahaan yang perlu untuk dianalisis adalah situasi pasar dan persaingan, kondisi perekonomian secara makro, kondisi politik dalam dan luar negeri, kebijaksanaan pemerintah, kondisi industri yang menjadi pemasok bagi perusahaan, faktor perkembangan teknologi, pemanfaatan teknologi, kondisi lingkungan masyarakat sekitar, pengaruh budaya, dan lain sebagainya.

Penyusunan strategi perusahaan yang didasarkan pada analisis variabel internal dan eksternal perusahaan ini selanjutnya digunakan analisis S.W.O.T. Dalam analisis S.W.O.T ini variabel kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki perusahaan dan yang telah teridentifikasi, diolah kedalam matriks S.W.O.T. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. Identifikasi terhadap variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (Faktor Strategis Perusahaan)
 - a. Penyusunan variabel-variabel dari faktor strategis perusahaan kedalam tabel *IFAS (Internal Strategic Factor Analysis Summary)* dan *EFAS (External Strategic Factor Analysis Summary)*. Dimana dalam tabel tersebut berbagai faktor-faktor yang telah teridentifikasi akan diberi nilai pembobotan dan rating.
 - b. Menentukan gambaran strategi perusahaan melalui *IE Matrix (Internal-External Matrix)*. Dalam matriks ini hasil dari pembobotan dan peratingan dimasukkan dalam kuadran matriks untuk menentukan gambaran strategi perusahaan.

2. Penentuan Strategi Pemasaran Berdasarkan Matrik S.W.O.T.

Dalam analisis ini dapat dilakukan identifikasi terhadap kondisi pemasaran suatu perusahaan seperti telah dikemukakan bahwa strategi pemasaran didasarkan pada analisis yang menyeluruh yaitu faktor internal dan eksternal. Dapat lebih jelasnya pada penjelasan sebagai berikut (Setiawan Hari Purnomo, 1999:30).

a. Lingkungan Eksternal

Meliputi operasi perusahaan dari munculnya peluang bisnis yang perlu segera mendapatkan perhatian khusus dan pada saat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman bisnis yang perlu diantisipasi. Analisis lingkungan eksternal ini berusaha mengidentifikasi sejumlah variabel yang berada diluar kendali perusahaan. Analisis lingkungan eksternal terdiri dari dua komponen yaitu.

1. Analisis Lingkungan Umum

Terdiri dari kekuatan pokok seperti politik, hukum, ekonomi, teknologi, sosial budaya dan demografi.

2. Analisis Lingkungan Industri

Dalam merumuskan strategi manajemen perlu menganalisis perubahan yang terjadi dalam industri tempat beroperasi perusahaan, yang mungkin dapat dipengaruhi namun tidak dapat dikendalikan perusahaan.

Analisis lingkungan industri yang mencoba mencapai gambaran dan ancaman bisnis yang diakibatkan oleh strategi bersaing satu sama lainnya dalam satu wilayah daerah pemasaran yaitu perusahaan-perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa yang sama atau mendekati sama atau sebagai barang substitusi.

b. Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan lingkungan perusahaan yang berada didalam perusahaan itu sendiri dan memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Analisis lingkungan internal ini diperlukan untuk mengetahui kekuatan perusahaan. Perusahaan memiliki kekuatan jika variabel internal yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata mampu dilakukan perusahaan pesaingnya. Komponen-komponen dalam lingkungan internal adalah.

a. Sumber daya (*Resources*)

Sumber daya sering diartikan sebagai input yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk proses produksi, seperti : sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sumber daya fisik dan organisasi serta budaya perusahaan.

b. Kapabilitas (*Capability*)

Kapabilitas adalah suatu kumpulan sumber daya yang menampilkan suatu tugas atau aktivitas tertentu secara integratif.

c. Kompetensi inti (*Core Competence*)

Kompetensi tidak boleh dijadikan penghalang untuk berubah jika perusahaan memang memerlukannya. Karena bila kompetensi inti yang lama berubah sejalan dengan globalisasi maka perusahaan harus menemukan kompetensi inti yang baru.

Untuk menyusun strategi pemasaran pada perusahaan menggunakan analisis S.W.O.T, dimana dengan S.W.O.T adalah menggabungkan variabel kekuatan, kelemahan peluang dan ancaman. Langkah-langkah dalam penyusunan strategi perusahaan dengan menggunakan analisis S.W.O.T (Freddy Rangkuti, 2002:22) adalah sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi variabel-variabel strategis perusahaan.
 - a. Menyusun variabel-variabel dari faktor strategis perusahaan ke dalam tabel *EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary)* dan *IFAS (Internal Factor Analysis Summary)* untuk diolah secara kualitatif dalam proses pembobotan dan pemberian rating.
 - b. Gambaran strategis perusahaan melalui *IE Matrix (Internal Eksternal Matrix)*. Dalam matrik ini hasil pembobotan dan peratingan dimasukkan dalam kuadran matrik untuk menentukan gambaran strategis perusahaan.
2. Menentukan alternatif strategi perusahaan dengan menggunakan matrik S.W.O.T untuk mengetahui bentuk dan gambaran strategi yang didapatkan melalui *IE Matrix (Internal External Matrix)*. Dalam matrix ini berbagai variabel dari faktor strategis perusahaan akan 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 perpaduan faktor kelemahan dan ancaman (Strategi W-T).

2.2.9. Pemilihan Strategi

Sejalan dengan langkah kebijakan/perumusan strategi pemasaran maka seorang manajer harus menguntungkan bagi perusahaan, karena kelebihan, kekurangan, untung rugi dan biaya serta manfaat serta semua strategi harus diperkirakan. Pemilihan strategi pada perusahaan tidak terlepas dari tujuan yang ingin dicapai. Karena tujuan akhir perusahaan sering dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal. Strategi yang optimal merupakan perpaduan antara peluang dan kekuatan perusahaan dalam mengeksploitir kesempatan yang ada. Alternatif strategi disusun berdasarkan *ETOP (Enviromental Threats and Opportunities Profiles)* dan *SAP (Strategic Advantage Profile)*. Alternatif strategi yang dapat digunakan (Glueck, 1999:216) adalah :

1. Strategi Stabilitas (*Stability Strategy*)

Merupakan strategi yang dilakukan perusahaan melayani masyarakat dalam sektor jasa serupa, sektor pasar, dan sektor fungsi sesuai dengan yang dirumuskan dalam usahanya. Keputusan strategi utamanya difokuskan pada penambahan perbaikan terhadap pelaksanaan fungsinya. Atau dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Prinsipnya strategi ini menekankan pada ada tidaknya bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan.
- b. Lebih meningkatkan efisiensi disegala bidang untuk meningkatkan kinerja/keuntungan.
- c. Digunakan pada suatu produk atau bisnis yang berada pada tahap kedewasaan (*mature*).

2. Strategi Ekspansi (*Expantion Strategy*)

Merupakan strategi yang dijalankan oleh perusahaan apabila perusahaan meningkatkan pelayanannya dengan menambah produk atau jasa atau memperluas pasarnya dan perusahaan memfokuskan keputusan strategisnya pada peningkatan ukuran dan langkah kegiatan atau dapat dilakukan apabila perusahaan:

- a. Menitikberatkan pada penambahan/perluasan produk, pasar maupun fungsi dalam perusahaan.
- b. Lebih meningkatkan pada aktivitas perusahaan.
- c. Penerapan strategi ini mengandung resiko tinggi.

3. Strategi Penciutan (*Retrencment Strategy*)

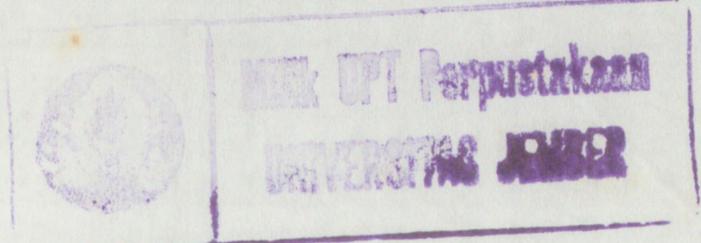
Merupakan strategi yang dapat diterapkan apabila:

- a. Perusahaan melakukan pengurangan atas suatu produk, pasar dan fungsi tertentu.
- b. Menekankan pada pengurangan produk ataupun unit bisnis yang mempunyai pangsa pasar rendah dan pertumbuhan yang rendah.
- c. Diterapkan pada suatu bisnis yang berada pada tahap penurunan.
- d. Pemakaian strategi ini bukan berarti bahwa perusahaan gagal dalam menjalankan bisnis, tetapi terkadang ada unit-unit tertentu yang memerlukan sumber-sumber daya tambahan untuk mengatasi masalah yang timbul.

4. Strategi Kombinasi (*Combination Strategy*)

Merupakan kombinasi dari berbagai strategi diatas, dan dilakukan perusahaan apabila:

- a. Telah terjadi perubahan-perubahan yang cepat pada lingkungan luar/dalam dari perusahaan.
- b. Adanya tahap-tahap kehidupan yang berbeda dari sebuah produk.



III METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang dilakukan di Hotel Ratna Jember ini merupakan penelitian dengan menggunakan metode *survey* dan studi pustaka. Penelitian *survey* bertujuan untuk mengetahui obyek penelitian dengan melihat dan mendengar segala sesuatu tentang obyek secara langsung serta untuk mendapatkan informasi dan data yang berhubungan dengan permasalahan dan tujuan yang telah ditetapkan. Informasi ini digunakan untuk mengetahui variabel-variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan yang mana akan digunakan untuk menyusun alternatif strategi dan menentukan strategi pemasaran yang tepat untuk perusahaan.

Data yang diperoleh dari *survey* tersebut merupakan data yang menjelaskan tentang informasi yang berupa laporan mengenai tingkat hunian kamar, jumlah karyawan, tingkat pendidikan karyawan, penjualan dan pendapatan per tahun dan lain sebagainya. Adapun penelitian ini juga terkait dengan perbandingan perusahaan yang diteliti dengan perusahaan-perusahaan lainnya yang sejenis untuk beberapa aspek internalnya.

3.2. Teknik Pengambilan Populasi dan Sampel

3.2.1. Teknik pengambilan Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah dari faktor internal dan eksternal perusahaan. Dari eksternal perusahaan adalah dari para tamu yang menginap di Hotel Ratna Jember. Sedangkan dari internal perusahaan adalah karyawan dan karyawan Hotel Ratna Jember.

3.2.2. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah *purposive sampling* dimana pengambilan elemen-elemen yang dimasukkan dalam sampel dilakukan dengan catatan bahwa sampel tersebut representatif atau memahami keadaan Hotel Ratna Jember, (Husein Umar, 2002:159). Oleh karena itu sampel yang diambil bukan menekankan pada jumlahnya, akan tetapi lebih menekankan pada kualitas informasi. Jumlah responden yang diambil adalah sebanyak 36 orang, terdiri dari internal perusahaan sebanyak 16 orang dan eksternal perusahaan sebanyak 20 orang.

Dalam pengumpulan data, metode yang digunakan adalah dengan melakukan teknik sebagai berikut:

1. Observasi

Merupakan metode pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek yang menjadi penelitian.

2. Interview

Merupakan metode pengumpulan data dengan cara melakukan wawancara dengan berbagai sumber informasi yang terkait dengan penelitian.

3. Kuisioner

Merupakan metode pengumpulan data dengan jalan memberikan daftar pertanyaan kepada pihak internal dan eksternal perusahaan berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

3.3. Metode Analisis

3.3.1. Matrik Profil Kompetitif

Matrik profil kompetitif dipergunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan yang dianalisis, dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Misalnya ada dua perusahaan pesaing, perusahaan yang akan dianalisis diberikan rating yang berbeda dan tergantung pada kondisi relatif perusahaan pesaing. Nilai rating dimulai dari 1, jika perusahaan tersebut kondisinya sangat lemah dibandingkan dengan pesaing. Nilai 2 diberikan pada perusahaan yang kondisinya sedikit lebih lemah dibandingkan dengan pesaing. Nilai 3 diberikan kepada perusahaan yang memiliki kondisi sedikit lebih kuat

dibandingkan dengan pesaing. Sedangkan nilai tertinggi adalah 4, diberikan kepada perusahaan yang memiliki kondisi paling kuat dibandingkan dengan perusahaan lainnya.

Selanjutnya, untuk masing-masing perusahaan, nilai rating ini dikalikan dengan nilai bobot dari variabel yang dipergunakan. Adapun untuk lebih jelasnya mengenai matrik profil kompetitif dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.1. Matrik Profil Kompetitif

FAKTOR STRATEGIS	BOBOT	PERUSAHAAN		PESAING 1		PESAING 2	
		RATING	BOBOT SKOR	RATING	BOBOT SKOR	RATING	BOBOT SKOR
TOTAL							

Sumber: Rangkuti, 1998:28

Dari analisis tabel matrik profil kompetitif tersebut diatas dapat diketahui bagaimana posisi perusahaan terhadap pesaingnya, apakah perusahaan lebih unggul dibandingkan para pesaingnya, apakah perusahaan berada ditengah-tengah para pesaingnya, atau perusahaan berada pada posisi paling bawah dibandingkan para pesaingnya.

3.3.2. Identifikasi terhadap variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (Faktor Strategis Perusahaan)

Penelitian ini adalah penelitian yang terkait dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan, untuk melakukan identifikasi, perlu dilakukan perhitungan secara kuantitatif dan kualitatif terhadap faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Dalam menganalisa 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, fasilitas dan sebagainya).

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 eksternal tersebut meliputi kondisi lingkungan makro (kondisi politik, sosial, budaya masyarakat setempat, ekonomi, keamanan, kebijaksanaan pemerintah dan sebagainya).

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

Tabel 3.2. *IFAS* (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*)

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

Sumber: Rangkuti, 1998:139

Tabel 3.3. *EFAS* (*External Strategic Factor Analysis Summary*)

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

Sumber: Rangkuti, 1998:140

Penentuan rating dari setiap variabel internal dan eksternal diadakan dengan penilaian terhadap variabel tersebut dimana pengukuran variabel kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman menggunakan skala ordinal

dengan rentang 1-4. Pemberian nilai bobot dan rating dari setiap variabel menunjukkan bobot pengaruh masing-masing variabel terhadap faktor strategis perusahaan. Pemberian bobot dan rating berfungsi untuk mengetahui apakah faktor strategis perusahaan dapat memberikan nilai positif atau nilai negatif. Nilai positif dapat menjadi faktor kekuatan dan peluang, sedangkan nilai negatif dapat menjadi faktor ancaman dan kelemahan.

Adapun penghitungan bobot dapat dirumuskan sebagai berikut (Freddy Rangkuti, 2002:67).

$$\text{Bobot} = \frac{\text{Penilaian}}{\text{Total penilaian}} \times 1$$

Dimana :

Rating adalah nilai atau penilaian dari faktor strategis perusahaan.

Bobot adalah jumlah nilai dari faktor strategis perusahaan.

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:

- | | |
|-------------------------|----------------|
| a) Sangat penting | diberi nilai 5 |
| b) Penting | diberi nilai 4 |
| c) Cukup penting | diberi nilai 3 |
| d) Tidak penting | diberi nilai 2 |
| e) Sangat tidak penting | diberi nilai 1 |

Sedangkan nilai bobot yang diberikan adalah mulai dari 0,1 sampai dengan 1,0 dan total dari bobot variabel *IFAS* dan *EFAS* yang diberikan tidak boleh lebih dari 1 (satu) yang diperoleh dari jumlah 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:

- | | |
|---|----------------|
| a) Memiliki pengaruh positif sangat kecil | diberi nilai 1 |
| b) Memiliki pengaruh positif kecil | diberi nilai 2 |
| c) Memiliki pengaruh positif besar | diberi nilai 3 |
| d) 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:

- | | |
|---|----------------|
| a) Memiliki pengaruh negatif sangat besar | diberi nilai 1 |
| b) Memiliki pengaruh negatif besar | diberi nilai 2 |
| c) Memiliki pengaruh negatif kecil | diberi nilai 3 |
| d) 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:

Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai sembilan strategi yang terdapat pada IE Matriks tersebut diatas, berikut ini akan dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut:

1. Strategi pertumbuhan (*Growth strategy*)

Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas.

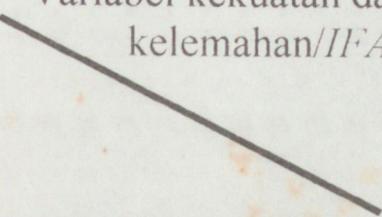
2. Strategi pertumbuhan melalui Konsentrasi Integrasi Vertikal (sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi vertikal dapat dicapai dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi.

3. Strategi pertumbuhan melalui Konsentrasi Integrasi Horisontal (sel 2 dan 5)

Adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economic of scale* baik di produksi pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya adalah relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Perusahaan yang berada pada sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau joint ventures dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

Tabel 3.4. Matriks S.W.O.T

Variabel kekuatan dan kelemahan/ <i>IFAS</i>  Variabel Peluang dan ancaman/ <i>EFAS</i>	STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal perusahaan.	WEAKNESSES (W) Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal perusahaan.
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal perusahaan.	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
TREATHS (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal perusahaan.	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber: Rangkuti, 2002:31

Dari diagram matriks S.W.O.T diatas dan munculnya berbagai strategi alternatif, maka pada akhirnya akan dipilih strategi yang paling sesuai dengan kondisi, situasi, dan tujuan serta misi perusahaan.

3.4. Batasan Masalah

Penelitian yang dilakukan pada Hotel Ratna Jember adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal perusahaan dimana pada penelitian ini, perusahaan yang diteliti hanya sampai pada akhir tahun 2003. Sedangkan untuk faktor eksternal perusahaan, alat analisis yang digunakan hanya menggunakan 4 P's (*Product, Price, Place, and Promotion*) dan bukan 7 P's. Hal tersebut dikarenakan keterbatasan waktu sehingga penulis tidak melakukan analisis untuk 3 faktor dalam 7 P's yang meliputi (*Process, Physical evidence, dan People*).

3.5. Definisi Operasional Variabel

S.W.O.T adalah suatu analisis yang menentukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Dari analisis S.W.O.T ini akan dianalisis variabel-variabel dari faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan faktor ancaman perusahaan. Adapun definisi operasionalnya sebagai berikut:

1. Faktor kekuatan dan kelemahan (Intern Perusahaan)
 - a. Faktor kekuatan (*Strenghts*) adalah faktor internal yang menjadi daya saing atau yang menjadi keunggulan jasa penginapan Hotel Ratna Jember.
 - b. Faktor kelemahan (*Weaknesses*) adalah faktor internal perusahaan yang merupakan kelemahan atau kekurangan yang merugikan bagi pemasaran jasa penginapan Hotel Ratna Jember.

Kedua faktor tersebut adalah faktor internal perusahaan. Data internal adalah data yang diperoleh dari dalam perusahaan, adapun variabel-variabelnya meliputi :

- a. Laporan keuangan
 - b. Laporan kegiatan Sumber Daya Manusia yang meliputi jumlah karyawan, pendidikan, keahlian, pengalaman, dan gaji pegawai.
 - c. Laporan kegiatan operasional perusahaan.
 - d. Laporan kegiatan pemasaran.
2. Faktor peluang dan ancaman (Ekstern Perusahaan)
 - a. Faktor peluang (*Opportunities*) adalah faktor eksternal perusahaan yang mendukung dan dapat dimanfaatkan secara maksimal bagi manajemen pemasaran jasa penginapan Hotel Ratna Jember.
 - b. Faktor ancaman (*Threats*) adalah faktor eksternal perusahaan yang merupakan pesaing pasar yang dapat merugikan penjualan jasa penginapan Hotel Ratna Jember.

Kedua faktor tersebut adalah faktor eksternal perusahaan. Data eksternal adalah data yang diperoleh dari luar perusahaan, adapun variabel-variabelnya meliputi: Analisis pasar, kompetitor, dan pemerintah.

Penjelasan Kerangka Pemecahan Masalah.

1. Pengumpulan Data

Adalah tahap pertama dalam pelaksanaan penelitian. Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data yang diperoleh dengan cara wawancara, observasi dan kuisioner serta melalui pengumpulan data-data tertulis dari perusahaan dan pihak-pihak yang terkait.

2. Penggunaan Analisis S.W.O.T.

Menentukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan berdasarkan data-data yang telah diperoleh dan melalui pengolahan internal dan eksternal matriks.

3. Menentukan Strategi Pemasaran Yang Sesuai Dengan Alternatif Strategi.

Dengan menggunakan data yang telah diolah berdasarkan *IFAS* dan *EFAS* serta IE Matriks selanjutnya data dimasukkan kedalam matriks S.W.O.T dan akan ditentukan alternatif strategi dan dipilih salah satu strategi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

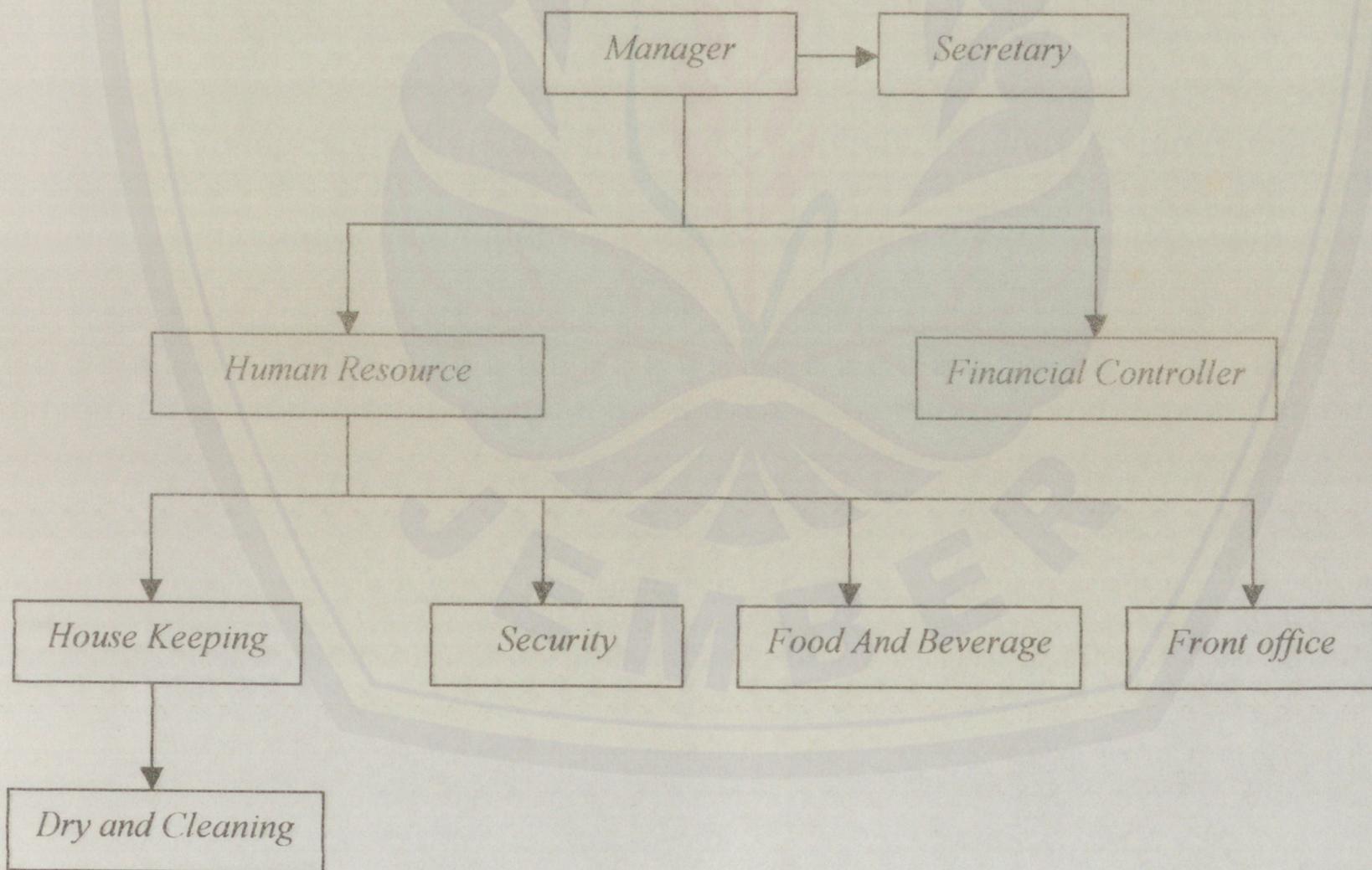
4. Kesimpulan

Adalah menyimpulkan apakah strategi yang dipilih telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

4.1.2. Struktur Organisasi

Salah satu faktor yang sangat penting dalam perusahaan adalah menentukan struktur organisasi. Hal ini tidak tergantung pada perusahaan dalam skala besar maupun kecil. Dengan menentukan struktur organisasi yang tepat dalam arti sesuai dengan perusahaan serta aktivitas usahanya, dapat menimbulkan semangat kerja yang tinggi serta dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas akan membantu perusahaan untuk menciptakan kerjasama yang baik, saling pengertian, dimana hal ini diperlukan guna memperlancar aktivitas produksi.

Adapun bentuk struktur organisasi Hotel Ratna adalah struktur organisasi yang berbentuk garis, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Hotel Ratna Jember
Sumber Data : Hotel Ratna Jember

IV HASIL DAN PEMBAHASAN



4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Singkat Hotel Ratna Jember

4.1.1.1. Sejarah Singkat

Pada sejarahnya, yaitu pada tahun 1978 tepatnya tanggal 28 Juni 1978, Hotel Ratna yang bergerak dibidang penginapan ini berdiri diatas lahan tanah seluas 3000 m² dengan nama perusahaan adalah CV (*Comanditiare Venootschaap*) Ratna. Bangunan yang awalnya hanya berbentuk rumah besar dan dibagi atas beberapa kamar ini akhirnya direnovasi untuk perluasan dan penambahan kamar pada tahun 1985, sehingga saat ini Hotel Ratna mempunyai sebanyak 25 kamar. Hotel yang dimiliki oleh Bapak Harjari Ongko Tirtojoyo ini pernah mengalami masa kejayaan kurang lebih 7 (tujuh) tahun, yaitu mulai awal dibukanya hotel ini sampai akhir tahun 1985. Hotel Ratna adalah perusahaan swasta yang dimiliki perseorangan yang mengikuti jalur peraturan pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah dan turut serta meningkatkan pembangunan nasional yang mana perusahaan ini mampu menciptakan lapangan kerja dan berhasil menyerap tenaga kerja sehingga mengurangi tingkat pengangguran. Dengan demikian keberadaan Hotel Ratna sampai saat ini adalah perusahaan yang sah dan diakui oleh pemerintah sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa penginapan.

4.1.1.2. Lokasi Perusahaan

Lokasi bagi suatu perusahaan harus berdasarkan pada pertimbangan yang cermat terhadap semua faktor yang menunjang kelancaran operasi perusahaan tersebut. Tempat dan kedudukan kediaman perusahaan adalah tempat dimana perusahaan melakukan aktivitas produksi/jasanya dan administrasi. Dalam hal ini lokasi perusahaan Hotel Ratna adalah berada di Jalan Kartini No. 45 Jember 68132.

Untuk lebih jelasnya berikut akan diuraikan secara terperinci tugas serta tanggung jawab dari masing-masing bagian :

1. *Manager*

- Tugas :
- a. Mengambil keputusan untuk kepentingan perusahaan.
 - b. Mengawasi aktivitas dan operasional perusahaan.
 - c. Mengawasi dan memberikan motivasi pada bawahan agar mekanisme kerja berjalan lancar.

2. *Secretary*

Tugas : Membantu aktivitas manager perusahaan.

3. *Human Resource*

Tugas : Mengelola sumber daya manusia dan melakukan seleksi terhadap calon karyawan.

4. *Front office*

Tugas : Menerima tamu dan melayani tamu yang akan menginap di hotel.

5. *House keeping*

Tugas : Bertanggung jawab atas pelayanan fasilitas kamar hotel.

6. *Food And Beverage*

Tugas : Bertanggung jawab pada pelayanan cita rasa makanan dan minuman pada Hotel Ratna Jember.

7. *Financial Controller*

Tugas : Bertanggung jawab atas keluar masuknya keuangan pada Hotel Ratna Jember.

8. *Dry And Cleaning*

Tugas : Bertanggung jawab atas pesanan dan kebersihan fasilitas kamar.

9. *Security*

Tugas : Bertanggung jawab terhadap keamanan hotel.

4.1.3. Personalia Perusahaan

4.1.3.1. Jumlah Tenaga Kerja

Jumlah tenaga kerja yang bekerja pada Hotel Ratna Jember seluruhnya adalah sebanyak 17 Orang, Yang terdiri dari :

1. Jumlah karyawan laki-laki 14 orang.
2. Jumlah karyawan wanita 3 orang.

Adapun jumlah personalia yang didasarkan per departemen dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.1. Jumlah karyawan per Departemen 2003

No.	Departemen	Jumlah
1	<i>Manager</i>	1
2	<i>Secretary</i>	1
3	<i>Human Resource</i>	1
4	<i>Front office</i>	2
5	<i>House keeping</i>	7
6	<i>Food And Beverage</i>	2
7	<i>Financial Controller</i>	1
8	<i>Dry And Cleaning</i>	1
9	<i>Security</i>	1
Jumlah		17 orang

Sumber Data : Hotel Ratna Jember

4.1.3.2. Pengaturan Jam Kerja

Penentuan jam kerja bagi karyawan adalah disesuaikan dengan pekerjaannya, yang dibagi sebagai berikut :

1. Jam Kerja Kantor

Hari Senin sampai hari Sabtu mulai pukul 09.00 – 17.00 BBWI.

2. Jam Kerja Hotel

Berlaku untuk karyawan dan dibagi dalam tiga kelompok/shift, yaitu :

Shift I adalah pukul 08.00 – 16.00 BBWI.

Shift II adalah pukul 16.00 – 22.00 BBWI.

Shift III adalah pukul 22.00 – 08.00 BBWI.

3. Hari libur dan cuti

a. Hari Libur

Karyawan yang sudah melewati enam hari kerja dalam seminggu dengan jam kerja setiap harinya 8 (delapan) jam, mendapatkan libur 1 (satu) hari kerja yang disusun secara bergantian dengan karyawan yang lainnya. Apabila ada karyawan yang hari liburnya bertepatan dengan hari libur nasional, maka akan mendapatkan penggantian 1 (satu) hari libur.

b. Hari cuti

1. Cuti hamil atau melahirkan, adalah cuti yang diberikan apabila karyawan hamil atau saat melahirkan dengan disertai surat keterangan dari dokter.
2. Cuti sakit, adalah apabila karyawan mengalami sakit dan juga disertai dengan surat keterangan sakit dari dokter.
3. Cuti khusus, misalnya :
 - a. Perkawinan karyawan,
 - b. Istri melahirkan,
 - c. Khitanan anak karyawan,
 - d. Kematian suami, istri, anak dan orang tua karyawan.

4.1.3.3. Pengembangan Tenaga Kerja

Pengembangan tenaga kerja merupakan upaya meningkatkan kemampuan karyawan agar produktivitas dan profesionalisme kerja meningkat sesuai dengan bidang masing-masing. Pengembangan karyawan ini berupa pelatihan melalui dinas pariwisata dan kebudayaan. Adapun bentuk pengembangannya adalah berupa pelatihan kerja yang terkait pada bidang masing-masing, *training* diluar perusahaan, dan penerapan dan pengenalan teknologi baru.

4.1.3.4. Sistem Penilaian Hasil Kerja

Sistem penilaian kerja yang dilaksanakan pada Hotel Ratna Jember dengan melihat dari :

1. Pengalaman kerja karyawan.
2. Prestasi kerja karyawan.
3. Kerjasama antar karyawan.

4.1.3.5. Upah dan Sistem Penggajian

Pembayaran dilakukan setiap bulan, berlaku untuk semua karyawan berupa :

1. Gaji pokok,
2. Uang jasa pelayanan,
3. Tunjangan makan,
4. Tunjangan insentif,
5. Tunjangan Hari Raya Keagamaan.

4.1.4. Proses dan Produk yang Dihasilkan

4.1.4.1. Proses Produksi Jasa

Dalam perusahaan ini, proses produksi jasa dibagi menjadi dua, yaitu proses *check in* dan proses *check out*. Adapun waktu yang telah ditentukan oleh Hotel Ratna Jember adalah sebagai berikut :

1. Check in : Setiap waktu, dengan batasan waktu pukul 06.00 BBWI.
2. Check out : Sampai dengan pukul 13.00 BBWI.

4.1.4.2. Produk Yang Dihasilkan

Hasil produksi Hotel Ratna Jember adalah berupa jasa penyewaan kamar beserta segala fasilitas yang disediakan. Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai produk yang disediakan Hotel Ratna Jember, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2. Jumlah kamar per jenis kamar 2003

No.	Jenis Kamar	Jumlah
1	<i>VIP Room</i>	2 Kamar
2	Kelas Utama	2 Kamar
3	Ac Kelas 1	4 Kamar
4	Ac Kelas 2	4 Kamar
5	Fan Kelas 1	3 Kamar
6	Fan Kelas 2	5 Kamar
7	Kelas Ekonomi	3 Kamar
Jumlah		23 Kamar

Sumber Data : Hotel Ratna Jember

4.1.4.3. Biaya produksi Jasa

Hotel Ratna Jember setiap bulannya mengeluarkan biaya operasional yang terdiri dari :

1. Biaya Gaji,
2. Biaya Listrik dan Air,
3. Biaya Umum dan Administrasi,
4. Biaya Perawatan Kamar,
5. Biaya Telepon,
6. Biaya Asuransi,
7. Pajak Pemerintah.

4.1.5. Pemasaran

4.1.5.1. Sistem Pemasaran dan daerah Pemasaran

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di bidang jasa perhotelan, Hotel Ratna Jember berusaha untuk meningkatkan pelayanan pada tamu agar merasa nyaman dan menciptakan kunjungan ulang dimasa yang akan datang. Setiap keluhan yang datang dari para tamu atau pemakai jasa diperhatikan dengan baik sebagai kritik dan saran yang membangun demi peningkatan pelayanan diwaktu mendatang.

Hotel Ratna Jember memiliki daerah pemasaran yang terbagi dalam dua wilayah :

1. Daerah Karesidenan Besuki, yang meliputi : Jember, Situbondo, Bondowoso dan Banyuwangi.
2. Daerah Nasional yang meliputi seluruh wilayah Indonesia, khususnya pulau jawa.

4.1.5.2. Tingkat Tarif Kamar Hotel

Penetapan harga kamar Hotel Ratna Jember tergantung pada jenis kamar dan fasilitas yang disediakan, sedangkan tarif tersebut sudah termasuk pajak Pph dan biaya pelayanan. Adapun daftar harga kamar dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.3. Daftar harga/tarif kamar Hotel Ratna Jember 2003

No.	Jenis Kamar	Tarif Kamar (dln Rp)
1	<i>VIP Room</i>	115.000
2	Kelas Utama	90.000
3	Ac Kelas 1	85.000
4	Ac Kelas 2	75.000
5	Fan Kelas 1	50.000
6	Fan Kelas 2	35.000
7	Kelas Ekonomi	20.000

Sumber Data : Hotel Ratna Jember

Adapun fasilitas yang akan diperoleh pada masing- masing jenis kamar adalah sebagai berikut:

1. *VIP Room*.
 - a. 1 buah tempat tidur *Double bed*.
 - b. AC, TV, Air panas, Ruang tamu pribadi.
 - c. Kamar mandi dalam.
 - d. Makan pagi untuk dua orang.
 - e. Almari.
 - f. Meja kerja.

2. Kamar Utama

- a. 2 buah tempat tidur *Single bed*.
- b. AC, TV, Air panas, Ruang tamu pribadi.
- c. Kamar mandi dalam.
- d. Makan pagi untuk dua orang.
- e. Almari.
- f. Meja kerja.

3. AC Kelas 1

- a. 2 buah tempat tidur *Single bed*.
- b. AC, TV.
- c. Kamar mandi dalam.
- d. Makan pagi untuk dua orang.
- e. Almari.
- f. Meja kerja.

4. AC Kelas 2

- a. 2 buah tempat tidur *Single bed*.
- b. AC, TV.
- c. Kamar mandi dalam.
- d. Makan pagi untuk dua orang.
- e. Almari.
- f. Meja kerja.

5. Fan Kelas 1

- a. 2 buah tempat tidur *Single bed*.
- b. *Fan*.
- c. Kamar mandi dalam.
- d. Makan pagi untuk dua orang.
- e. Almari.
- f. Meja kerja.

6. Fan Kelas 2

- a. 2 buah tempat tidur *Single bed*.
- b. Fan.
- c. Kamar mandi dalam.
- d. Makan pagi untuk dua orang.
- e. Almari.
- f. Meja kerja.

7. Kelas Ekonomi

- a. 2 buah tempat tidur *Single bed*.
- b. Fan.
- c. Kamar mandi diluar.
- d. Makan pagi untuk dua orang.
- e. Almari.
- f. Meja kerja.

4.1.5.3. Volume Penjualan Kamar

Untuk mengetahui besarnya penjualan kamar secara keseluruhan per tahun dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.4. Volume penjualan kamar pada Hotel Ratna Jember Tahun 1999-2003

No.	Tahun	Volume Penjualan (Rp)
1	1999	149.788.000
2	2000	154.225.500
3	2001	159.916.000
4	2002	162.778.000
5	2003	164.545.500

Sumber Data : Hotel Ratna Jember

4.1.5.4. Cara Penjualan dan Pembayaran

Cara penjualan Hotel Ratna Jember dalam pemasarannya adalah dengan menggunakan cara penjualan secara langsung yaitu dilakukan tanpa melalui perantara. Sedangkan cara pembayarannya dilakukan secara langsung yaitu *Cash* (pembayaran secara langsung melalui kasir).

4.2. Analisis Data

4.2.1. Analisis Matrik Profil Kompetitif

Analisis matrik profil kompetitif dibawah ini adalah perbandingan antara Hotel Ratna Jember dengan dua pesaingnya yaitu Hotel Asri dan Hotel Seroja. Adapun yang akan diperbandingkan adalah untuk faktor intern perusahaan. Adapun perbandingan faktor-faktor intern perusahaan tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5. Matrik Profil Kompetitif antara Hotel Ratna Jember, Hotel Asri, dan Hotel Seroja.

FAKTOR STRATEGIS	BOBOT	Hotel Ratna Jember		Hotel Asri		Hotel Seroja	
		RATING	BOBOT SKOR	RATING	BOBOT SKOR	RATING	BOBOT SKOR
Pengenalan Nama	0,115	3	0,245	3	0,245	2	0,230
Pelayanan	0,193	3	0,579	4	0,772	3	0,579
Tingkat Hunian	0,115	2	0,230	3	0,245	2	0,230
Segmentasi Pasar	0,077	2	0,154	2	0,154	2	0,154
Pangsa Pasar	0,115	2	0,230	3	0,245	2	0,230
Pengalaman di bisnis ini	0,077	3	0,231	3	0,231	2	0,154
Lokasi	0,154	3	0,462	3	0,462	2	0,308
Penyediaan fasilitas	0,154	2	0,308	3	0,462	2	0,308
TOTAL	1,00		2,209		2,816		2,193

Sumber Data: Dinas Pariwisata dan Kebudayaan

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa perusahaan yang dianalisis kondisinya terletak ditengah-tengah pesaingnya. Tampak dari skor total ketiga perusahaan perhotelan tersebut bahwa posisi teratas diduduki oleh Hotel Asri (2,816), dibawahnya adalah Hotel Ratna Jember (2,209), dan Terakhir Hotel Seroja (2,193). Kelemahan Hotel Ratna Jember dibandingkan dengan Hotel Asri adalah terletak pada pelayanan, tingkat hunian kamar, pangsa pasar, dan penyediaan fasilitas.

Perbedaan antara Hotel Ratna dengan Hotel Asri pada dasarnya tidak terlalu signifikan. Kelemahan tersebut hanya berada 1 level dibawahnya rating Hotel Asri, dimana untuk faktor pelayanan Hotel Asri memperoleh rating 4, sedangkan Hotel Ratna Jember memperoleh rating 3, untuk tingkat hunian kamar, Hotel Asri mendapatkan rating 3, sedangkan Hotel Ratna mendapatkan rating 3, untuk pangsa pasar dan penyediaan fasilitas, Hotel Asri mendapatkan rating 3, sedangkan Hotel Ratna Jember mendapatkan rating 2.

Secara keseluruhan, kedua perusahaan ini (Hotel Asri dan Hotel Ratna Jember) sebenarnya tidak berbeda jauh. Hotel Asri memiliki total skor 2,816 dan Hotel Ratna Jember memiliki total skor 2,209. (Bandingkan dengan total skor yang diperoleh Hotel Seroja yang hanya memiliki total skor sebesar 2,193). Jadi strategi yang perlu dipikirkan lebih lanjut oleh Hotel Ratna adalah strategi yang berhubungan dengan usaha mempelajari pengalaman yang telah diperoleh Hotel Asri dan dengan usaha meningkatkan penyediaan fasilitas dan peningkatan pelayanan agar bisa menjadi lebih baik daripada Hotel Asri.

4.2.2. Identifikasi terhadap variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (Faktor Strategis Perusahaan)

Analisis pengidentifikasian terhadap variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman ini digunakan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Adapun penilaian terhadap faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

4.2.2.1. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Intern Perusahaan

a. Kekuatan (*Strenght*)

Faktor-faktor yang menjadi kekuatan Hotel Ratna adalah sebagai berikut :

1. Manajemen Hotel Ratna dikelola dengan baik dan berpengalaman dibidang perhotelan.
2. Memiliki karyawan yang terampil, berpengalaman, dan dedikasi kerja yang tinggi.
3. Karyawan Hotel Ratna memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen.
4. Struktur keuangan yang baik sehingga dalam operasional perusahaan tidak terganggu.
5. Lokasi Hotel Ratna yang sangat strategis dan mudah dijangkau oleh konsumen.
6. Adanya sarana transportasi yang menunjang keberadaan Hotel Ratna Jember.
7. Tingkat ketertarikan konsumen untuk menginap di Hotel Ratna cukup tinggi.

b. Kelemahan (*Weaknesses*)

Faktor-faktor yang menjadi kelemahan Hotel Ratna adalah sebagai berikut:

1. Saluran distribusi yang tidak baik sehingga kurang mampu menjangring konsumen.
2. Perusahaan kurang melakukan promosi.

Dari kedua faktor tersebut diatas, maka dapat disusun sebuah tabel yang disebut tabel IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) seperti berikut ini :

4.2.2.2. Identifikasi Peluang dan Ancaman External Perusahaan

a. Peluang (*Opportunities*)

Faktor-faktor yang menjadi peluang Hotel Ratna adalah sebagai berikut :

1. Dibukanya JTC yang berlokasi sangat dekat dengan Hotel Ratna, sehingga mempengaruhi tingkat hunian kamar.
2. Masih tingginya minat masyarakat untuk memanfaatkan jasa perhotelan.
3. Hotel Ratna memiliki peluang untuk berkembang karena ditunjang gaya hidup dan faktor sosial masyarakat yang semakin meningkat.
4. Keadaan Ekonomi Indonesia yang mulai stabil mempengaruhi gaya hidup masyarakat.

b. Ancaman (*Threats*)

Faktor-faktor yang menjadi ancaman Hotel Ratna adalah sebagai berikut:

1. Semakin banyaknya pesaing diantara Hotel Ratna yang menawarkan jasa dan pelayanan yang sama.
2. Adanya peraturan pemerintah yang masih berubah-ubah tentang perhotelan.
3. Kenaikan listrik, air, dan telepon mempengaruhi pengeluaran dan keuntungan perusahaan.

Dari kedua faktor tersebut diatas, maka dapat disusun sebuah tabel yang disebut tabel EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*) seperti berikut ini :

Tabel 4. 7. Tabel EFAS (*External factor Analysis Summary*)

FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING
PELUANG :			
1. Dibukanya JTC yang berlokasi sangat dekat dengan Hotel Ratna, sehingga mempengaruhi tingkat hunian kamar.	0,172	2	0,344
2. Masih tingginya minat masyarakat untuk memanfaatkan jasa perhotelan.	0,138	2	0,276
3. Hotel Ratna memiliki peluang untuk berkembang karena ditunjang gaya hidup dan faktor sosial masyarakat yang semakin meningkat.	0,138	3	0,414
4. Keadaan Ekonomi Indonesia yang mulai stabil mempengaruhi gaya hidup masyarakat.	0,138	3	0,414
ANCAMAN :			
1. Semakin banyaknya pesaing diantara Hotel Ratna yang menawarkan jasa dan pelayanan yang sama.	0,138	3	0,414
2. Adanya peraturan pemerintah yang masih berubah-ubah tentang perhotelan.	0,138	2	0,276
3. Kenaikan listrik, air, dan telepon mempengaruhi pengeluaran dan keuntungan perusahaan.	0,138	2	0,276
TOTAL	1,00		2,414

Sumber Data : (Lampiran 6) Data Diolah, Hotel Ratna Jember

4.2.3. Menentukan Strategi Perusahaan dengan Menggunakan Analisis S.W.O.T. (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, and Threats*).

Analisis S.W.O.T ini digunakan untuk mengetahui faktor-faktor intern dan ekstern perusahaan yang digunakan untuk pertimbangan strategi pemasaran pada Hotel Ratna Jember.

Analisis ini dilakukan guna melengkapi kombinasi antara analisis lingkungan internal perusahaan yang meliputi kekuatan dan ancaman perusahaan dengan analisis lingkungan eksternal perusahaan yang meliputi peluang dan ancaman perusahaan.

4.2.3.1. Penilaian Kekuatan dan Kelemahan (Intern)

Penilaian kekuatan dan kelemahan intern pada Hotel Ratna Jember yaitu berdasarkan pada faktor-faktor yang meliputi :

a. Kekuatan (*Strenght*)

Faktor-faktor yang menjadi kekuatan Hotel Ratna adalah sebagai berikut :

1. Manajemen Hotel Ratna dikelola dengan baik dan berpengalaman dibidang perhotelan.
2. Memiliki karyawan yang terampil, berpengalaman, dan dedikasi kerja yang tinggi.
3. Karyawan Hotel Ratna memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen.
4. Struktur keuangan yang baik sehingga dalam operasional perusahaan tidak terganggu.
5. Lokasi Hotel Ratna yang sangat strategis dan mudah dijangkau oleh konsumen.
6. Adanya sarana transportasi yang menunjang keberadaan Hotel Ratna Jember.
7. Tingkat ketertarikan konsumen untuk menginap di Hotel Ratna cukup tinggi.

b. Kelemahan (*Weaknesses*)

Faktor-faktor yang menjadi kelemahan Hotel Ratna adalah sebagai berikut:

1. Saluran distribusi yang tidak baik sehingga kurang mampu menjangkau konsumen.
2. Perusahaan kurang melakukan promosi.

4.2.3.2. Penilaian Peluang dan Ancaman (Eksternal)

a. Peluang (*Opportunities*)

Faktor-faktor yang menjadi peluang Hotel Ratna adalah sebagai berikut :

1. Dibukanya JTC yang berlokasi sangat dekat dengan Hotel Ratna, sehingga mempengaruhi tingkat hunian kamar.
2. Masih tingginya minat masyarakat untuk memanfaatkan jasa perhotelan.
3. Hotel Ratna memiliki peluang untuk berkembang karena ditunjang gaya hidup dan faktor sosial masyarakat yang semakin meningkat.
4. Keadaan Ekonomi Indonesia yang mulai stabil mempengaruhi gaya hidup masyarakat.

b. Ancaman (*Threats*)

Faktor-faktor yang menjadi ancaman Hotel Ratna adalah sebagai berikut:

1. Semakin banyaknya pesaing diantara Hotel Ratna yang menawarkan jasa dan pelayanan yang sama.
2. Adanya peraturan pemerintah yang masih berubah-ubah tentang perhotelan.
3. Kenaikan listrik, air, dan telepon mempengaruhi pengeluaran dan keuntungan perusahaan.

Dari hasil penilain faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan, maka dapat disusun tabel analisis S.W.O.T sebagai berikut :

4.3. Hasil dan Pembahasan

Setelah dilakukan pengumpulan data, selanjutnya dilakukan pengolahan dan analisis data dan telah disesuaikan dengan metode analisis S.W.O.T. Berdasarkan formulasi Matriks S.W.O.T pada tabel 4.8 dihasilkan beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh Hotel Ratna Jember. Alternatif strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menawarkan jasa penginapan baru berupa *long stay*.

Strategi ini muncul untuk mempromosikan jasa pelayanan yang baru yang mana jasa penginapan ini berupa tinggal di hotel lebih lama dengan tarif khusus. Strategi ini dimaksudkan untuk menciptakan *image* baru bagi kalangan menengah keatas untuk tinggal di hotel sebagai gaya hidup kesehariannya.

2. Memberikan tawaran harga khusus bagi konsumen yang berlangganan.

Strategi ini muncul karena dari hasil pengamatan, jumlah prosentase pengunjung/konsumen yang menginap pada Hotel Ratna Jember adalah orang-orang yang sebelumnya telah menggunakan jasa penginapan di Hotel Ratna Jember.

3. Menata ulang posisi ruang kamar sehingga dapat menciptakan kesan yang lebih baik.

Strategi ini muncul dimaksudkan untuk menciptakan kesan agar Hotel Ratna Jember tidak monoton dalam memberikan jasa penginapan dan selalu melakukan renovasi tata ruang untuk menghindari kejenuhan konsumen.

4. Mengembangkan dan meningkatkan kualitas jasa tambahan.

Strategi ini muncul untuk memberikan kelengkapan kualitas bagi jasa utama yaitu jasa penginapan.

5. Memperbaiki lingkungan sekitar jasa yaitu taman maupun tempat untuk bersantai (*hall*).

Strategi ini diciptakan untuk memberikan kesan yang lebih nyaman kepada konsumen, sehingga konsumen merasa nyaman untuk tinggal di Hotel Ratna Jember lebih lama.

6. Bekerjasama dengan biro perjalanan dan pariwisata untuk memperluas pangsa pasar.

Strategi ini muncul untuk meningkatkan jumlah volume penjualan kamar dan juga untuk memperkenalkan jasa penginapan Hotel Ratna Jember lebih luas.

7. Mempertahankan harga atau tarif sewa jasa penginapan.

Strategi ini muncul untuk memenangkan pangsa pasar karena saat ini banyak pesaing yang saling berebut pangsa pasar.

8. Memberikan pelayanan yang lebih baik dari pelayanan sebelumnya.

Strategi ini dimunculkan karena semakin banyaknya pesaing yang selalu meningkatkan mutu pelayanannya dan akan memenangkan pangsa pasarnya.

9. Meningkatkan kualitas karyawan agar mampu memberikan pelayanan yang lebih baik.

Strategi ini dimunculkan guna meningkatkan kualitas karyawan melalui training, sehingga karyawan lebih professional dalam melakukan tugasnya.

10. Menekan jumlah biaya pengeluaran perusahaan.

Strategi ini dimaksudkan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan tetapi dengan catatan tidak menurunkan kualitas pelayanan terhadap konsumen.

11. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Strategi ini dilakukan guna meningkatkan semangat karyawan dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih professional.

12. Melakukan promosi secara agresif melalui radio maupun surat kabar harian.

Strategi ini mutlak dilakukan karena perusahaan paling lemah didalam promosi, sehingga tingkat atau jumlah volume penjualan dapat meningkat.

13. Memanfaatkan teknologi baru untuk meningkatkan pelayanan.

Strategi ini dilakukan untuk menciptakan *Image* bahwa Hotel Ratna Jember mengikuti perkembangan jaman dan teknologi.

14. Memberikan Diskon khusus untuk hari-hari besar tertentu.

Strategi ini dilakukan untuk meningkatkan volume penjualan dan menarik minat masyarakat untuk memanfaatkan jasa yang ditawarkan.

4.3.1. Pemilihan Strategi Pemasaran

Strategi Stabilitas yang dihasilkan dalam IE Matriks merupakan *Grand Strategy* atau strategi utama yang diterapkan oleh Hotel Ratna Jember. Sedangkan alternatif-alternatif strategi yang dihasilkan dalam analisis S.W.O.T merupakan pelaksanaan operasionalnya. Berdasarkan IE Matriks dan analisis S.W.O.T maka strategi yang dapat dilaksanakan oleh Hotel Ratna Jember adalah sebagai berikut :

1. Mengembangkan dan meningkatkan kualitas jasa tambahan.

Hotel Ratna Jember berusaha meningkatkan jasa tambahan misalnya berupa rumah makan yang berlokasi di dalam lingkungan Hotel Ratna Jember. Sedangkan untuk peningkatan jasa tambahan adalah berupa renovasi ruang tamu/*Hall*, area parkir dan kamar mandi. Strategi ini muncul untuk memberikan kelengkapan kualitas bagi jasa utama yaitu jasa penginapan.

2. Menata ulang posisi ruang kamar sehingga dapat menciptakan kesan yang lebih baik.

Hotel Ratna Jember berusaha menciptakan suasana baru untuk kamar dengan mengikuti gaya dan *trend* yang sedang berkembang saat ini. Sebagai contoh adalah dengan cara merubah bentuk susunan tata ruang kamar, melakukan pengecatan ulang dan memberikan aksesoris pada bagian-bagian tertentu. Bentuk strategi ini dimaksudkan untuk menciptakan kesan agar Hotel Ratna Jember tidak monoton dalam memberikan jasa penginapan dan selalu melakukan renovasi tata ruang untuk menghindari kejenuhan konsumen.

3. Bekerjasama dengan biro perjalanan dan pariwisata untuk memperluas pangsa pasar.

Terkait dengan pengembangan pangsa pasar, Hotel Ratna Jember berusaha untuk memperkenalkan jasa yang ditawarkan kepada konsumen yang mana tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan volume penjualan.

4. Mempertahankan harga atau tarif sewa jasa penginapan.

Hotel Ratna Jember berusaha untuk mempertahankan tarif kamar meskipun biaya untuk listrik, air, dan telepon semakin meningkat. Tujuan utama dari mempertahankan tarif kamar ini adalah agar konsumen tidak beralih pada hotel lainnya yang juga menawarkan jasa yang cukup menarik dengan harga yang bersaing.

5. Memberikan pelayanan yang lebih baik dari pelayanan sebelumnya.

Hotel Ratna Jember selalu memperbaiki kualitas pelayanan kepada konsumen, misalnya dengan memberikan informasi dengan jelas tentang fasilitas yang ditawarkan oleh Hotel Ratna Jember, karyawan yang sangat ramah, dan servis kamar yang selalu terjaga kebersihannya. Strategi ini dimunculkan karena semakin banyaknya pesaing yang selalu meningkatkan mutu pelayanannya dan akan memenangkan pangsa pasarnya.

6. Melakukan promosi secara agresif melalui radio maupun surat kabar harian.

Hotel Ratna dalam melakukan promosi memang tidak terlalu gencar, maka dari itu strategi ini mutlak dilakukan karena perusahaan paling lemah didalam promosi, sehingga tingkat atau jumlah volume penjualan dapat meningkat.

7. Memperbaiki lingkungan intern Hotel Ratna Jember yang berupa taman maupun tempat untuk bersantai (*hall*).

Untuk dapat mencapai kesempurnaan dalam peningkatan volume penjualan dan juga citra Hotel Ratna Jember yang lebih baik, selain keenam strategi diatas, maka fasilitas seperti taman dan ruang santai/*Hall* mampu memberikan nilai tambah untuk memenangkan pangsa pasar.

V KESIMPULAN DAN SARAN

Buku DPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan, maka Hotel Ratna Jember yang bergerak dibidang jasa penginapan saat ini mengalami masa yang cukup rumit dimana persaingan yang sangat ketat tidak dapat dihindari lagi, sehingga menjadikan manajemen Hotel Ratna Jember melakukan kajian ulang untuk memenangkan pangsa pasar. Dari analisis yang dilakukan dengan menggunakan Matrik Profil Kompetitif yang mana dihasilkan posisi perusahaan berada ditengah-tengah para pesaingnya, selanjutnya dilakukan identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan.

1. Variabel yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman Hotel Ratna Jember adalah:

a. Kekuatan (*Strenght*)

1. Manajemen Hotel Ratna dikelola dengan baik dan berpengalaman dibidang perhotelan.
2. Memiliki karyawan yang terampil, berpengalaman, dan dedikasi kerja yang tinggi.
3. Karyawan Hotel Ratna memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen.
4. Struktur keuangan yang baik sehingga dalam operasional perusahaan tidak terganggu.
5. Lokasi Hotel Ratna yang sangat strategis dan mudah dijangkau oleh konsumen.
6. Adanya sarana transportasi yang menunjang keberadaan Hotel Ratna Jember.
7. Tingkat ketertarikan konsumen untuk menginap di Hotel Ratna cukup tinggi.

b. Kelemahan (*Weaknesses*)

1. Saluran distribusi yang tidak baik sehingga kurang mampu menjangkau konsumen.
2. Perusahaan kurang melakukan promosi.

c. Peluang (*Opportunities*)

1. Dibukanya JTC yang berlokasi sangat dekat dengan Hotel Ratna, sehingga mempengaruhi tingkat hunian kamar.
2. Masih tingginya minat masyarakat untuk memanfaatkan jasa perhotelan.
3. Hotel Ratna memiliki peluang untuk berkembang karena ditunjang gaya hidup dan faktor sosial masyarakat yang semakin meningkat.
4. Keadaan Ekonomi Indonesia yang mulai stabil mempengaruhi gaya hidup masyarakat.

d. Ancaman (*Threats*)

1. Semakin banyaknya pesaing diantara Hotel Ratna yang menawarkan jasa dan pelayanan yang sama.
 2. Adanya peraturan pemerintah yang masih berubah-ubah tentang perhotelan.
 3. Kenaikan listrik, air, dan telepon mempengaruhi pengeluaran dan keuntungan perusahaan.
2. Setelah diketahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan, selanjutnya digunakan metode *IFAS* dan *EFAS* serta dengan analisis IE Matriks yang menentukan posisi perusahaan dimana perusahaan berada pada kuadran V dengan total skor faktor strategis internal (*IFAS*) adalah 2,315 memberikan arti bahwa Hotel Ratna Jember mempunyai kekuatan dan kelemahan rata-rata yaitu kekuatan yang dimiliki perusahaan dapat dimanfaatkan untuk meminimalkan kelemahan-kelemahannya. Sedangkan total skor untuk faktor strategis eksternal (*EFAS*) adalah 2,414 memberikan arti bahwa Hotel Ratna Jember mempunyai peluang untuk tumbuh dan berkembang di masa yang akan datang dengan melakukan antisipasi terhadap ancaman-ancaman. Strategi global Hotel Ratna Jember

B. Strategi WO (Adalah strategi yang menggabungkan antara variabel kelemahan dengan variabel peluang)

1. Bekerjasama dengan biro perjalanan dan pariwisata untuk memperluas pangsa pasar.

Strategi ini muncul untuk meningkatkan jumlah volume penjualan kamar dan juga untuk memperkenalkan jasa penginapan Hotel Ratna Jember lebih luas.

2. Mempertahankan harga atau tarif sewa jasa penginapan.

Strategi ini muncul untuk memenangkan pangsa pasar karena saat ini banyak pesaing yang saling berebut pangsa pasar.

3. Memberikan pelayanan yang lebih baik dari pelayanan sebelumnya.

Strategi ini dimunculkan karena semakin banyaknya pesaing yang selalu meningkatkan mutu pelayanannya dan akan memenangkan pangsa pasarnya.

C. Strategi ST (Adalah strategi yang menggabungkan antara variabel kekuatan dengan variabel ancaman)

1. Meningkatkan kualitas karyawan agar mampu memberikan pelayanan yang lebih baik.

Strategi ini dimunculkan guna meningkatkan kualitas karyawan melalui training, sehingga karyawan lebih profesional dalam melakukan tugasnya.

2. Menekan jumlah biaya pengeluaran perusahaan.

Strategi ini dimaksudkan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan tetapi dengan catatan tidak menurunkan kualitas pelayanan terhadap konsumen.

3. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Strategi ini dilakukan guna meningkatkan semangat karyawan dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih profesional.

D. Strategi WT (Adalah strategi yang menggabungkan antara variabel kelemahan dengan variabel ancaman)

1. Melakukan promosi secara agresif melalui radio maupun surat kabar harian.

Strategi ini mutlak dilakukan karena perusahaan paling lemah didalam promosi, sehingga tingkat atau jumlah volume penjualan dapat meningkat.

2. Memanfaatkan teknologi baru untuk meningkatkan pelayanan.

Strategi ini dilakukan untuk menciptakan *Image* bahwa Hotel Ratna Jember mengikuti perkembangan jaman dan teknologi.

3. Memberikan Diskon khusus untuk hari-hari besar tertentu.

Strategi ini dilakukan untuk meningkatkan volume penjualan dan menarik minat masyarakat untuk memanfaatkan jasa yang ditawarkan.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas saran yang dapat diberikan dan sebaiknya dilakukan oleh Hotel Ratna Jember adalah dengan melakukan strategi yang tepat sebagai berikut :

1. Melakukan pengembangan jasa pelayanan berupa rumah makan yang berlokasi di dalam lingkungan Hotel Ratna Jember dan informasi tentang jasa pelayanan yang jelas yang bertujuan untuk menjelaskan kepada konsumen sehingga konsumen memahami dan mengerti tentang jasa-jasa yang akan diperoleh apabila konsumen menginap di Hotel Ratna Jember.
2. Perusahaan diharuskan untuk mengembangkan jasa pelayanan dan kenyamanan konsumen, misalnya pengecatan ulag dan renovasi tata ruang dan kamar. Apabila jasa yang ditawarkan beragam, maka konsumen dapat memilih dan mempertimbangkan untuk menginap pada Hotel Ratna. Selain itu juga dapat menghindari kejenuhan konsumen terhadap jasa yang ditawarkan.
3. Melakukan pengujian terhadap konsumen potensial dimana yang pada umumnya pemakai jasa penginapan adalah para karyawan yang melakukan kerja atau tugas luar kota dan menginap pada hotel untuk

DAFTAR PUSTAKA

- _____. 1998. SK Dirjen Pariwisata No. 14/UU/11/1998. Tentang Perhotelan.
- Basu dan Irawan. 1995. *Manajemen Pemasaran : Analisis Perilaku Konsumen*. Liberty. Yogyakarta.
- Glueck, William F., Lawrence R., Jauch. 1995. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan : Edisi Ketiga*. Erlangga. Jakarta.
- _____. 1999. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan : Edisi Ketiga*. Erlangga. Jakarta.
- Husein, Umar. 2002. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Kotler, Philip. 1995. *Manajemen Pemasaran, Analisis dan Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Erlangga. Jakarta.
- _____. 1997. *Manajemen Pemasaran Modern, Analisis dan Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Edisi bahasa Indonesia. Salemba Empat. Jakarta.
- Kotler, Philip dan AB Susanto. 2001. *Manajemen Pemasaran Di Indonesia*. Buku 2. Salemba Empat. Jakarta.
- M. Haqi Srinoto. 2000. *Analisis Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Konsumen Dalam Menyewa Kamar Pada Hotel Ketapang Indah di Banyuwangi*. Skripsi. Universitas Jember.
- Rangkuti, Freddy. 1998. *Analisis SWOT – Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia. Jakarta.
- _____. 2000. *Analisis SWOT – Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Saladin. 1990. *Manajemen Strategi : Konsep dan Kasus*. Edisi Revisi. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Setiawan Hari Purnomo. Dan Zulkieflimansyah. 1999. *Manajemen Strategi : Suatu Konsep Pengantar*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Sofyan, Assauri. 1997. *Matematika Ekonomi*. Bina Pustaka. Jakarta.
- Thamrin, B. Bachri. 1995. *Rencana Pemasaran Hotel Kecil*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian Untuk Internal Perusahaan

KUISISIONER PENELITIAN
PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN PADA
HOTEL RATNA JEMBER

Kepada

Yth. Bapak/Ibu

Karyawan Hotel Ratna Jember

Dengan Hormat,

Dengan adanya penulisan skripsi yang berjudul "PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN BERDASARKAN ANALISIS S.W.O.T PADA HOTEL RATNA JEMBER" kami memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner yang telah kami sediakan ini.

Informasi yang anda berikan hanya untuk kepentingan terbatas, artinya hanya diperlukan untuk penelitian ini saja. Kami menjamin kerahasiaan pribadi anda dan juga jawaban-jawaban yang anda berikan kepada kami.

Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,

Peneliti.

Kuisisioner untuk Internal Perusahaan

Latar Belakang Responden

Nama :

Usia :

Pendidikan :

Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan

Jabatan :

Berikan tanda silang pada salah satu jawaban pertanyaan berikut.**A. Variabel Kekuatan.**

1. Manajemen Hotel Ratna Jember dikelola dengan baik dan cukup berpengalaman dibidang perhotelan.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
2. Memiliki karyawan yang terampil, berpengalaman, dan memiliki dedikasi yang tinggi bagi pekerjaannya.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
3. Karyawan Hotel Ratna Jember memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
4. Struktur keuangan yang baik, sehingga dalam operasional perusahaan tidak terganggu.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

5. Lokasi Hotel Ratna Jember yang strategis dan mudah dijangkau oleh konsumen.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
6. Adanya sarana transportasi yang menunjang keberadaan Hotel Ratna di Jember.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

B. Variabel Kelemahan.

1. Saluran distribusi Hotel Ratna Jember yang kurang baik, sehingga kurang mampu menjangkau konsumen.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
2. Pihak perusahaan kurang melakukan promosi.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
3. Hotel Ratna Jember kurang didukung dengan fasilitas yang lengkap, sehingga konsumen kurang tertarik untuk menginap.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

Lampiran 2 : Master Tabel Internal

RESPONDEN	NOMOR PERTANYAAN															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5
2	5	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	2
4	4	3	3	2	4	5	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5
5	3	5	5	3	5	5	4	4	4	5	5	3	3	5	3	3
6	3	3	4	5	5	4	5	5	4	3	4	4	5	3	5	3
7	3	4	5	2	5	5	3	5	3	5	3	4	3	5	4	3
8	5	4	3	3	4	4	3	5	3	5	3	4	5	4	4	4
9	2	3	5	4	4	4	5	4	2	4	3	3	5	5	5	3
10	3	3	5	3	5	4	4	4	5	4	5	3	3	5	3	4
11	3	4	4	4	4	5	5	5	3	5	3	4	4	4	4	3
12	4	3	5	3	5	4	4	5	3	5	4	3	5	4	3	4
13	3	4	4	3	5	5	5	3	2	5	4	3	3	4	4	3
14	3	4	4	3	4	5	4	4	3	5	4	3	5	2	3	4
15	3	3	3	4	5	5	4	4	3	5	3	2	4	3	2	3
16	3	2	4	3	4	5	4	4	3	5	3	3	4	3	3	4
JUMLAH	45	58	67	52	73	73	67	70	53	74	58	56	67	63	59	57

Lampiran 3. Kuisisioner Penelitian Untuk Eksternal Perusahaan

Latar Belakang Responden

Nama

KUISISIONER PENELITIAN

Usia

PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN PADA

Pendidikan

HOTEL RATNA JEMBER

Alamat Rumah / Kantor

Pekerjaan

Alamat Email / Kontak

Kepada

Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i

Pelanggan/ Konsumen

Hotel Ratna Jember

Dengan Hormat,

Dengan adanya penulisan skripsi yang berjudul “PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN BERDASARKAN ANALISIS S.W.O.T PADA HOTEL RATNA JEMBER” kami memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner yang telah kami sediakan ini.

Informasi yang anda berikan hanya untuk kepentingan terbatas, artinya hanya diperlukan untuk penelitian ini saja. Kami menjamin kerahasiaan pribadi anda dan juga jawaban-jawaban yang anda berikan kepada kami.

Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,

Peneliti.

B. Variabel Lokasi.

1. Dalam memilih Hotel, anda mempertimbangkan faktor lokasi.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
2. Dalam menjangkau Hotel Ratna Jember anda memperoleh kemudahan dan ada fasilitas transportasi yang memadai.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
3. Lokasi Hotel Ratna Jember yang berada di jantung kota dan pusat bisnis kota Jember menjadi pertimbangan anda untuk menginap.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

C. Variabel Harga.

1. Dalam memilih Hotel anda mempertimbangkan faktor harga.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
2. Bagaimana penilaian anda tentang tarif kamar dan fasilitas yang ditawarkan Hotel Ratna Jember.
 - a. Sangat murah
 - b. Murah
 - c. Kurang murah
 - d. Tidak murah
 - e. Sangat tidak murah
3. Anda mempunyai keinginan lagi menginap di Hotel Ratna Jember untuk masa yang akan datang.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

Lampiran 4 : Master Tabel Eksternal

RESPONDEN	NOMOR PERTANYAAN											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	3	5
2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5
4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	3	2	5
5	3	4	2	4	5	4	5	5	5	3	3	4
6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5
7	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4
8	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	3	5
9	4	4	5	5	4	5	4	4	4	2	4	4
10	5	5	4	5	5	3	3	4	5	3	2	5
11	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	3	5
12	3	4	4	5	3	5	5	4	5	3	3	5
13	5	5	5	3	5	3	5	4	4	3	3	5
14	4	2	4	5	3	5	5	4	4	4	3	5
15	5	4	3	4	4	5	4	3	5	3	3	5
16	2	4	5	5	5	3	4	4	4	2	3	5
17	4	5	4	3	4	5	5	3	4	3	2	4
18	4	4	5	5	5	4	5	4	5	3	2	5
19	4	3	5	4	5	4	5	4	4	3	2	4
20	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	2	5
JUMLAH	<u>81</u>	<u>82</u>	<u>80</u>	<u>86</u>	<u>85</u>	<u>83</u>	<u>88</u>	<u>81</u>	<u>85</u>	<u>64</u>	<u>58</u>	<u>94</u>

Lampiran 5 : Penentuan Nilai Bobot IFAS

Faktor Strategis Internal	Nilai					Penilaian	Bobot
	1	2	3	4	5		
KEKUATAN :							
1. Manajemen Hotel Ratna dikelola dengan baik dan berpengalaman dibidang perhotelan.			X			3	0,086
2. Memiliki karyawan yang terampil, berpengalaman, dan dedikasi kerja yang tinggi.				X		4	0,114
3. Karyawan Hotel Ratna memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen.				X		4	0,114
4. Struktur keuangan yang baik sehingga dalam operasional perusahaan tidak terganggu.			X			3	0,086
5. Lokasi Hotel Ratna yang sangat strategis dan mudah dijangkau.					X	5	0,143
6. Adanya sarana transportasi yang menunjang keberadaan Hotel Ratna Jember.					X	5	0,143
7. Tingkat ketertarikan konsumen untuk menginap di Hotel Ratna cukup tinggi.			X			3	0,086
KELEMAHAN :							
1. Saluran distribusi yang tidak baik sehingga kurang mampu menjangkau konsumen.				X		4	0,114
2. Perusahaan kurang melakukan promosi.				X		4	0,114
Total						35	1,00