

658.4012

SET

a 61

**ANALISIS TERHADAP ASPEK - ASPEK
PENGEMBANGAN STRATEGI
HOTEL CIPUTRA
SEMARANG**

LAPORAN INTERNSHIP

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S - 2 Magister Manajemen*



Diajukan Oleh :

Nama : Moch. Arief Setiawan

NIM : C4AO98061

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2000**

HALAMAN PENGESAHAN

Laporan Internships berjudul

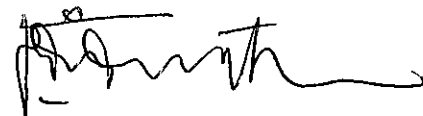
ANALISIS TERHADAP ASPEK-ASPEK PENGEMBANGAN STRATEGI HOTEL CIPUTRA SEMARANG

yang dipersiapkan dan disusun oleh

Moch. Arief Setiawan

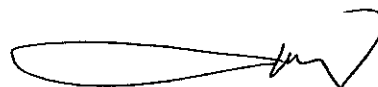
telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 24 Juli 2000
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Penguji



Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA.

Pembimbing



Drs. Budi Sudaryanto, MT.

Semarang, 26 Juli 2000

Universitas Diponegoro

Program Pascasarjana

Program Magister Manajemen

Ketua Program


Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo

ABSTRAKSI

Industri pariwisata sampai saat ini masih belum menunjukkan wajah yang cerah dan masih dibayangi krisis ekonomi yang berkepanjangan dan menjadi krisis multi dimensi. Situasi krisis ini turut berpengaruh pada industri perhotelan, sehingga mengakibatkan meningkatnya intensitas persaingan di industri perhotelan, terutama hotel berbintang empat.

Permasalahan yang dihadapi oleh Hotel Ciputra Semarang adalah dengan meningkatnya persaingan, perkembangan bisnis dan perubahan kondisi pasar. Oleh karena itu Hotel Ciputra Semarang harus mengembangkan strategi yang efektif untuk dapat sukses menghadapi persaingan, perkembangan bisnis dan berubahnya kondisi pasar di industri perhotelan tersebut.

Tujuan dari laporan ini adalah melakukan analisis terhadap strategi yang telah dilakukan oleh Hotel Ciputra Semarang dan selanjutnya dari hasil analisis diajukan alternatif pengembangan strategi.

Analisis SWOT berdasarkan peluang dan ancaman yang ada serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Hotel Ciputra Semarang, maka disusun Faktor-Faktor Strategis Internal dan Faktor-Faktor Strategi Eksternal. Total skor faktor strategis internal = 3,30 dan total skor faktor strategis eksternal = 3,10. hal ini berarti bahwa posisi perusahaan pada Matrik Internal-Eksternal terletak pada sel I, strategi yang tepat adalah strategi konsentrasi melalui integrasi vertikal. Hotel Ciputra Semarang menggunakan strategi *forward vertical integration* dengan pendekatan internal. Berdasarkan Matrik SWOT direkomendasikan bahwa keempat strategi yang ada (SO, ST, WO dan WT) dapat dipilih untuk pengembangan strategi Hotel Ciputra Semarang untuk mempertahankan posisi kompetitifnya.

ABSTRACT

Indonesian tourism industries still have gloomy condition due to recent economic crisis. This crisis also deflects on the hotel industry. This condition increases the competition among hotels, especially four-star hotel. Hotel Ciputra Semarang faces this kind of problems, and in order to eliminate the problems Hotel Ciputra Semarang needs to build effective strategy to win the competition on surging changes on the market.

The objective of this study is to analyze a strategy that has been done by Hotel Ciputra Semarang and the further step is to obtain alternatives for strategic development.

The analysis used in this study is SWOT analysis. This analysis is based on existence of opportunisms and threats in the industry and also the strengths and weakness factor from Hotel Ciputra Semarang, then internal strategic factor and external strategic factor is provided to know the total value form Ciputra Hotel Semarang which is analyzed by Internal-External Matrix. The result from this study is company profile located on first cell of the matrix. Total score for internal strategic factor is 3,301 and total score for external strategic factor is 3,10. It means the preference strategy is concentrated strategy by vertical integration. Hotel Ciputra Semarang use forward vertical integration strategy by representing internal approach. This recommendation has serviced by Hotel Ciputra Semarang due to competitive bargaining position (high market share) in the highly potential industry. Based on SWOT Matrix recommendation there are four strategies that exist (SO, ST, WO, and WT) that can be chosen by Hotel Ciputra Semarang to develop and to obtain its competitive position.

KATA PENGANTAR

Sektor pariwisata sampai saat ini masih terus dibayangi krisis ekonomi berkepanjangan yang menjadi krisis sosial politik serta keamanan. Dampak dari krisis ini adalah hilangnya rasa aman dan nyaman. Keadaan ini menyebabkan sektor pariwisata semakin terpuruk. Industri perhotelan sebagai salah satu unsur industri pariwisata yang menyediakan jasa akomodasi turut merasakan dampak dari krisis yang berkepanjangan ini, yaitu dengan makin meningkatnya tingkat persaingan antar hotel, terutama hotel berbintang empat.

Penulisan laporan ini untuk menganalisis strategi yang diterapkan Hotel Ciputra Semarang dalam menghadapi perubahan kondisi pasar akibat dari krisis ekonomi yang berkepanjangan, yaitu dengan menggunakan analisis SWOT, pertama, menyusun faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal, kemudian total skor faktor-faktor strategis tersebut digunakan pada Matrik Internal-Eksternal untuk mencari posisi perusahaan dan strategi yang tepat untuk posisi tersebut. Matrik SWOT digunakan untuk mendapatkan strategi-strategi alternatif yang dapat direkomendasikan untuk pengembangan strategi Hotel Ciputra Semarang.

Penulis panjatkan puji dan syukur kepada Allah SWT atas karunia dan rahmat yang telah limpahkan, khususnya dalam penulisan dan penyusunan laporan internship ini, yang merupakan salah satu syarat dalam memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan laporan internship ini, khususnya kepada :

1. Bapak Drs. Budi Sudaryanto, MT. selaku dosen pembimbing dalam penyusunan laporan ini.
2. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
3. Mr. Franck Naulleau, selaku General Manager Hotel Ciputra Semarang.
4. Indarto selaku Manajer Pemasaran Hotel Ciputra Semarang.
5. Hari Pranoto selaku Manajer Training Hotel Ciputra Semarang
6. Seluruh staf Marketing Departement Hotel Ciputra Semarang
7. Seluruh staf pengajar dan administrasi Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
8. seluruh teman-teman angkatan IX A pagi Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari tulisan ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis berharap adanya saran dan kritik dari pembaca. Penulis berharap agar penelitian ini dapat bermanfaat bagi pembaca seperti adanya.

Semarang, 27 Juni 2000

Penulis

Moch. Arief Setiawan

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAKSI	iii
ABSTRACT	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi

Halaman

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8
1.4. Metode Penelitian	9
1.5. Sistematika Penulisan	15

BAB II. LANDASAN TEORI

2.1. Misi dan Tujuan Perusahaan	17
2.2. Pengertian Strategi	18
2.3. Pengertian dan Pentingnya Strategi Pemasaran	19
2.4. Definisi jasa	19
2.5. Karakteristik Jasa	20
2.6. Bauran Pemasaran Jasa	21
2.7. Lingkungan Industri	23
2.8. SWOT	24
2.9. Penelitian Terdahulu	26

BAB III. LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

3.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan	29
3.2. Lokasi Perusahaan	30
3.3. Bentuk Bangunan	30
3.4. Fasilitas-Fasilitas	31

3.5. Misi dan Tujuan Perusahaan	36
3.6. Segmentasi, <i>Targeting</i> dan <i>Positioning</i>	38
3.7. Bauran Pemasaran	40
3.8. Strategi Pemasaran yang Dilaksanakan	44
3.9. Kinerja Hotel Ciputra Semarang	49

BAB IV. ANALISIS MASALAH

4.1. Lingkungan Industri	51
4.2. Analisis Lingkungan	56
4.2.1. Analisis Lingkungan Internal	56
4.2.1.1. Faktor-Faktor Strategik Internal	57
4.2.2. Analisis Lingkungan Eksternal	62
4.2.2.1. Faktor-Faktor Strategik Eksternal	62
4.3. Matrik Internal-Eksternal	65
4.4. Matrik SWOT	67
4.5. Alternatif Pengembangan Strategi	69

BAB V. KESIMPULAN DAN IMPLEMENTASI

5.1. Kesimpulan	78
5.2. Implementasi	79

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

	Halaman
- Tabel 1.1. Perkembangan Jumlah Hotel Berbintang di Kodya Semarang Tahun 1995 – 1999	4
- Tabel 1.2. Perkembangan Kapasitas Kamar yang Tersedia Tahun 1997 – 1999	4
- Tabel 1.3. Motivasi Menginap di Hotel	5
- Tabel 1.4. Perbandingan Tarif Kamar Hotel Berbintang Empat di Semarang Tahun 1999	6
- Tabel 1.5. Matrik SWOT	13
- Tabel 3.1. Kategori Kamar di Hotel Ciputra Semarang	31
- Tabel 3.2. Kapasitas Ruang Banket Puri Rooms Hotel Ciputra Semarang	35
- Tabel 3.3. Data Penerimaan Hotel Ciputra Semarang tahun 1995 – 1999	49
- Tabel 4.2. <i>Internal Strategic Factors Analysis Summary</i> (Faktor Strategis Internal)	57
- Tabel 4.3. <i>External Strategic Factors Analysis Summary</i> (Faktor Strategis Eksternal)	63
- Tabel 4.4. Matriks SWOT Hotel Ciputra Semarang	69

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
- Gambar 1.1. Matrik Internal-Eksternal	12
- Gambar 1.2. Kerangka Pemikiran Teoritis	14
- Gambar 2.1. Lima Faktor Persaingan yang Menentukan Kemampulabaan Industri	24
- Gambar 4.1. Matrik Internal-Eksternal Hotel Ciputra Semarang	66

DAFTAR LAMPIRAN

	Lampiran
- Bagan Organisasi Hotel Ciputra Semarang	A
- Daftar Pertanyaan dan Data Hotel Ciputra Semaran.....	B
- Daftar Pertanyaan dan Data Deparsenikbud Propinsi Jawa Tengah	C
- Surat Keterangan Penelitian	D

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Semenjak sektor migas mulai menurun pendapatannya sebagai penyumbang utama pemasukan devisa negara, pemerintah mulai menggalakkan sektor-sektor lain, salah satunya adalah sektor pariwisata yang menjadi tumpuan pemasukkan devisa negara.

Sektor pariwisata memegang peranan yang sangat penting dalam perekonomian Indonesia, selain sebagai penghasil devisa industri pariwisata juga memberikan dampak langsung yaitu beberapa manfaat ekonomi bagi masyarakat pada umumnya, antara lain memberikan kesempatan yang luas bagi penciptaan lapangan kerja baru dan memperluas kesempatan berusaha. Potensi industri pariwisata yang begitu besar tersebut diharapkan mampu menjadi kekuatan pendorong pembangunan Indonesia.

Sektor pariwisata sampai saat ini masih belum menunjukkan wajah cerah dan masih dibayangi oleh krisis ekonomi yang masih berlanjut. Kondisi krisis ekonomi di Indonesia tidak hanya disebabkan oleh masalah ekonomi saja tetapi juga masalah sosial dan politik. Terpuruknya sektor pariwisata karena tidak adanya rasa aman dan nyaman, akibat terus bergolaknya kondisi sosial politik dalam negeri. Perkembangan sosial, politik dan keamanan di dalam negeri dalam arti suhu politik dan gejolak sosial yang meningkat menjadi kontra produktif bagi jumlah wisatawan mancanegara yang berkunjung. Sebab naik turunnya wisatawan mancanegara yang datang ke Indonesia sangat berkait dengan kondisi tersebut

Selain dari kunjungan wisatawan mancanegara, jumlah wisatawan yang melakukan perjalanan domestik juga menentukan keberhasilan pembangunan sektor pariwisata. Hingga saat ini sektor pariwisata hanya mampu berusaha untuk bertahan hidup dan tetap berusaha untuk survive. Sebab terus menurunnya jumlah kunjungan wisatawan mancanegara dan wisatawan nusantara yang mencapai antara 20% hingga 80%, berdampak langsung pada bisnis perjalanan wisata, hotel, restoran dan konvensi yang mengalami penurunan hingga 70% (catatan Rapimnas II PHRI).

Namun demikian, pelaksanaan berbagai agenda politik seperti Pemilu dan Sidang Umum MPR, ternyata masih dinilai positif oleh wisatawan mancanegara. Hal ini ditunjukkan oleh jumlah wisatawan mancanegara yang datang ke Indonesia masih lebih tinggi dari keadaan pada tahun 1998. Secara kumulatif, jumlah wisatawan mancanegara untuk bulan Januari sampai dengan bulan September 1999 mencapai 2.937,7 ribu orang yang berarti naik sebesar 7,06 persen jika dibandingkan dengan jumlah wisatawan mancanegara untuk periode yang sama tahun 1998 sebesar 2.743,9 ribu orang (Berita Resmi Statistik, Biro Pusat Statistik, 1999, No. 14, hal 10).

Wisata tidak hanya untuk bersantai-santai atau mencari hiburan, tetapi juga untuk menikmati perjalanan, berekreasi, menyehatkan badan, menghadiri pertemuan ilmiah, melakukan kegiatan bisnis, berkenalan dengan kebudayaan lain dan sebagainya. Orang yang bepergian memerlukan berbagai kemudahan seperti sarana pengangkutan, tempat makan dan minum, jasa pelayanan serta akomodasi yang digunakan untuk menginap apabila perjalanan membutuhkan waktu lebih

dari 24 jam. Maka berkembanglah berbagai jenis angkutan, rumah makan, biro perjalanan, akomodasi penginapan dan sarana lainnya. Diantara berbagai jenis akomodasi yang digunakan untuk menginap ada yang disebut hotel (Agus Sulastiyono, 1999, hal 4).

Hotel merupakan salah satu unsur pariwisata yang mempunyai peranan yang sangat besar dalam memberikan pelayanan bagi wisatawan. Hotel bukan suatu tujuan bagi wisatawan tapi kebanyakan merupakan tempat dimana wisatawan dapat beristirahat dan mengatur kelanjutan perjalananan atau kegiatannya. Oleh sebab itu hotel dengan segala fasilitasnya harus mampu memenuhi kebutuhan para wisatawan (Diyak Mulahela, 1998, hal 3).

Semarang sebagai ibu kota Jawa Tengah merupakan pusat melakukan kegiatan bisnis dan salah satu Daerah Tujuan Wisata, memiliki potensi yang cukup besar untuk mendatangkan wisatawan. Wisatawan yang datang ke Semarang baik untuk tujuan melakukan kegiatan bisnis, pertemuan, tugas, berlibur atau beberapa keperluan lain, tentu membutuhkan jasa akomodasi khususnya hotel sebagai sarana penunjang, walaupun tidak keseluruhan wisatawan yang datang ke Semarang tersebut menginap di hotel.

Hotel-hotel di Semarang berkembang seiring dengan banyaknya wisatawan yang berkunjung. Untuk memenuhi kebutuhan akan hotel sebagai sarana akomodasi dan segala macam keinginan kelas wisatawan dapat dipenuhi, hotel berbintang satu sampai bintang empat terus berkembang. Hal ini menjadikan wisatawan terutama pelaku bisnis yang berkunjung ke Semarang dihadapkan pada

banyak pilihan hotel untuk menginap. Dibawah ini disajikan jumlah dan kapasitas kamar hotel berbintang yang ada di kota Semarang.

Tabel 1.1. Perkembangan Jumlah Hotel Berbintang di Kodya Semarang Tahun 1995 - 1999

Tahun	Hotel				Total
	*	**	***	****	
1995	10	6	2	3	21
1996	11	6	2	3	22
1997	11	7	2	4	24
1998	12	7	2	4	25
1999	13	7	2	4	26

Sumber Deparsenibud dan BPS

Tabel 1.2. Perkembangan Kapasitas Kamar yang Tersedia Tahun 1997 -1999

Tahun	Hotel							
	*		**		***		****	
	Jumlah	Kamar	Jumlah	Kamar	Jumlah	Kamar	Jumlah	Kamar
1997	11	456	7	423	2	151	4	684
1998	12	470	7	456	2	162	4	702
1999	13	583	7	373	2	162	4	696

Sumber Deparsenibud

Dengan banyaknya hotel berbintang di Semarang dan berubahnya kondisi pasar serta perkembangan bisnis akibat dari krisis ekonomi yang masih berlanjut, menciptakan suatu persaingan bisnis yang ketat antar hotel. Untuk itu setiap hotel dituntut mengadakan pembenahan baik dalam segi fasilitas, mutu pelayanan, dan harga dengan tetap mempertahankan standar pelayanan hotel yang berlaku.

Sebagian besar tamu hotel yang menginap di Semarang adalah dalam rangka keperluan bisnis, hal ini didapat dari data yang diperoleh dari Deparsenibud Jawa Tengah mengenai motivasi orang menginap di hotel. Dibawah disajikan tabel motivasi menginap di hotel.

Tabel 1.3. Motivasi Menginap di Hotel

Motivasi	Hotel			
	*	**	***	****
1. Leisure	14,44 %	21,21 %	35,21 %	15,86 %
2. Business	42,63 %	23,46 %	37,68 %	62,40 %
3. Leisure & business	17,53 %	17,15 %	16,33 %	12,77 %
4. Convention	4,17 %	18,42 %	9,03 %	4,03 %
5. Non leisure & business	4,80 %	9,36 %	9,13 %	4,52 %
6. Other	26,43 %	10,40 %	2,62 %	0,48 %

Sumber : Deparsenibud Jawa Tengah

Dari tabel 3 diatas, dapat diketahui bahwa pada hotel berbintang empat motivasi sebagian besar tamunya (62,40%) adalah dalam rangka keperluan bisnis. Sedangkan pada hotel berbintang satu, dua dan tiga walaupun sebagian besar motivasi menginap para tamu juga untuk keperluan bisnis, tetapi prosentasenya tidak lebih dari 50% tamu.

Hotel berbintang empat di Semarang saat ini ada empat yaitu Hotel Ciputra, Hotel Graha Santika, Hotel Patra Jasa dan Hotel Grand Candi yang bersaing ketat dalam menyediakan kebutuhan jasa akomodasi bagi para wisatawan terutama bagi para pelaku bisnis. Walaupun tidak seketat persaingan seperti kota-kota lain seperti Jakarta, Yogyakarta dan Surabaya.

Hotel Ciputra Semarang jika dibandingkan dengan hotel-hotel berbintang empat lainnya mempunyai lokasi yang sangat strategis yaitu di Simpang Lima yang merupakan jantung kota Semarang, Hanya lima belas menit dari bandara dan pusat niaga, pertokoan dan daerah industri. Hotel Ciputra Semarang saat ini merupakan satu-satunya hotel jaringan internasional (hotel chain international) di kota Semarang yaitu tergabung dalam jaringan Swiss-Belhotel International. Penetapan harga atau tarif kamar Hotel Ciputra Semarang lebih tinggi jika

dibandingkan dengan tarif hotel-hotel berbintang empat lainnya. Hal ini bisa dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel 1.4. Perbandingan Tarif Kamar Hotel Berbintang Empat di Semarang tahun 1999

Hotel Grand Candi		Hotel Patra Jasa		Hotel Graha Santika		Hotel Ciputra	
Tipe Kamar	Rp.	Tipe Kamar	Rp.	TipeKamar	Rp.	Tipe kamar	Rp.
Deluxe Room	500.000	Superior Single	300.000	Standard	325.000	Superior	525.000
Deluxe Panorama Room	600.000	Superior Double	350.000	Superior	425.000	Deluxe	625.000
Executive Room	850.000	Deluxe Single	400.000	Deluxe	525.000	Executive Club	800.000
Junior Suite	1.000.000	Deluxe Double	450.000	Business	745.000	Executive Club Double	900.000
Executive Suite	1.250.000	Junior Suite	500.000	Graha Suite	1.105.000	Junior Suite	1.125.000
Presidential Suite	3.000.000	Executive Suite	750.000	Graha Agung III	1.465.000	Junior Suite Double	1.225.000
		Deluxe (Motel)	500.000	Graha Agung II	1.825.000	Deluxe Suite	1.750.000
		Junior Suite (Motel)	600.000	Graha Agung I	2.905.000	Deluxe Suite Double	1.825.000
		Executive Suite (Motel)	900.000			Presidential Suite	3.500.000
		Presidential Suite	2.000.000				

Sumber : Brosur masing-masing hotel

Hotel Ciputra Semarang sebagai hotel internasional berbintang empat juga menyediakan jasa akomodasi bagi wisatawan terutama pelaku bisnis yang berkunjung ke Semarang. Hotel Ciputra Semarang diperlengkapi dengan berbagai macam fasilitas yang sesuai dengan standar dari hotel yang setaraf, yaitu fasilitas kamar dengan total kamar berjumlah 202 terdiri dari kamar *deluxe*, klub eksekutif dan *suite* yang ditata sesuai dengan para usahawan, bar dan restoran, ruang *convention*, pusat layanan bisnis (*bussiness centre*), kolam renang, *fitness centre*, *laundry* dan Mal Ciputra yang memberikan akses langsung ke pertokoan, restoran,

bank dan bioskop. Penyediaan fasilitas yang beraneka ragam ini selain untuk memberikan kenyamanan bagi tamu yang berkunjung juga untuk menghadapi persaingan dengan hotel-hotel lain baik dalam kelas yang sama maupun dengan kelas yang berbeda.

Perubahan dan perkembangan kondisi pasar menyebabkan hotel harus menetapkan strategi yang tepat, mengingat semakin ketatnya persaingan yang dihadapi dan yang akan dihadapi, perlu kiranya Hotel Ciputra Semarang untuk menganalisis dan melakukan pengembangan strategi perusahaan yang ada supaya sesuai dengan kondisi yang dihadapi baik sekarang maupun yang akan datang, karena perubahan kondisi pasar menuntut pihak manajemen Hotel Ciputra Semarang untuk senantiasa melakukan serangkaian pengembangan terhadap strategi perusahaan yang telah ditetapkan. Hal ini penting dilakukan karena dengan pengembangan strategi perusahaan yang tepat dapat mendukung perusahaan dalam menerima perubahan kondisi dan perkembangan bisnis sehingga perusahaan dapat membangun keunggulan kompetitifnya.

1.2. Perumusan Masalah

Sehubungan dengan perubahan lingkungan sebagai dampak dari krisis berkepanjangan ini, mengakibatkan berubahnya kondisi pasar sehingga menyebabkan persaingan antar hotel menjadi semakin ketat, kondisi ini menciptakan berbagai permasalahan bagi Hotel Ciputra Semarang antara lain :

- a. Apakah kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman bisnis dari Hotel Ciputra Semarang dalam situasi pasar yang telah berubah.

- b. Bagaimanakah posisi Hotel Ciputra Semarang dalam kondisi pasar yang berubah.
- c. Bagaimanakah pengembangan strategi Hotel Ciputra Semarang untuk mengakomodasi perubahan pasar.

1.3. Tujuan dan Kegunaan

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman bisnis yang dihadapi perusahaan di dalam kondisi pasar yang telah berubah.
- b. Untuk mengetahui posisi Hotel Ciputra Semarang.
- c. Merumuskan strategi guna mengembangkan strategi yang sudah ada atas dasar kecocokan antara faktor internal perusahaan (melalui kekuatan dan kelemahan perusahaan) dan eksternal perusahaan (peluang dan ancaman bagi perusahaan).

1.4.1. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian penelitian ini adalah :

- a. Bagi manajemen Hotel Ciputra Semarang hasil laporan internship ini akan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan yang mungkin berguna terutama mengenai penetapan strategi.
- b. Bagi mahasiswa dan pihak lain untuk lebih mengenal permasalahan khususnya masalah yang berorientasi pada pengambilan keputusan pada industri perhotelan.

1.4. Metode Penelitian

1.4.2. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam laporan internship ini adalah sebagai berikut :

a. Penelitian Kepustakaan

Penelitian Kepustakaan dilakukan untuk mendapatkan data sekunder. Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber informasi tertulis berupa literatur (Moh. Nazir, 1988). Literatur meliputi buku-buku, jurnal, majalah, surat kabar, brosur dan media informasi lain yang berkaitan dengan topik yang dibahas. Selain itu ditunjang dengan data dari instansi-instansi pemerintah dan swasta yang berkaitan langsung dengan masalah yang diteliti.

b. Penelitian Lapangan

Penelitian ini dilakukan langsung pada obyek yang bersangkutan. Data yang dikumpulkan digolongkan pada data primer. Data primer diperoleh dari obsevasi langsung atau wawancara (Moh. Nazir, 1988).

1.4.3. Metode Pengumpulan Data

a. Metode Observasi Langsung

Yaitu pengumpulan data dengan observasi langsung atau dengan pengamatan langsung. Pengamatan dilakukan secara sistematis dan berkaitan dengan tujuan penelitian. Pengamatan dapat dicek dan dikontrol atas validitas dan reliabilitasnya (Moh. Nazir, 1988). Pengumpulan data dengan pengamatan

langsung ini diadakan dalam Hotel Ciputra Semarang, dengan melakukan melakukan pencatatan pada hal-hal yang dianggap penting.

b. Metode Wawancara

Yaitu proses pengumpulan data dengan cara tanya jawab langsung dengan responden (Moh. Nazir, 1988). Dilakukan terhadap sumber-sumber utama perusahaan untuk mengetahui strategi yang telah dilakukan.. Wawancara yang dimaksud adalah dengan menggunakan cara FGD (*Focus Group Discussion*) yang prosesnya melakukan tanya jawab lisan kepada manajemen Hotel Ciputra Semarang, FGD atau lebih tepat disebut diskusi, dengan agenda pembicaraan yang berfokus pada pengaruh masing-masing faktor strategik internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor-faktor strategik eksternal (peluang dan ancaman). Hasil diskusi tersebut kemudian disimpulkan untuk dijadikan dasar dalam penentuan rating nilai pengaruh strategik internal dan eksternal perusahaan terhadap kondisi perusahaan.

1.4.4. Alat Analisis

Alat analisis yang digunakan dalam penulisan laporan internship ini adalah analisis SWOT.

Analisis SWOT digunakan untuk menerangkan hasil analisis yang dilakukan sebelumnya dan mengkombinasikannya dengan pokok persoalan dari analisis lingkungan sehingga dalam analisis ini akan dapat diidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan terhadap peluang dan ancaman eksternal perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997).

Analisis SWOT menganalisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan berdasarkan situasi eksternal yang berupa peluang dan ancaman bisnis dan situasi internal untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kemudian disusun tabel faktor strategi internal dan tabel faktor strategi eksternal untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategi tersebut.

Pada faktor strategi internal dan faktor strategi eksternal, kolom 1 disusun faktor-faktor (5 sampai dengan 10) yang menjadi peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan. Kemudian masing-masing faktor dalam kolom 2 diberi bobot antara 1,00 (sangat penting) sampai 0,00 (tidak penting) dan jumlah seluruh bobot harus 1,00. Pada kolom 3 ditentukan rating (nilai) antara 1 (*poor*) sampai 4 (*outstanding*), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Selanjutnya pada kolom 4, kalikan masing-masing-masing bobot dengan rating untuk mendapatkan skor faktor pembobotan. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. (Freddy Rangkuti, 1999)

perusahaan tersusun (baik internal maupun eksternal yang terangkum dalam Tabel ISFAS dan Tabel ESFAS), kemudian dianalisis dengan menggunakan model Matrik Internal-Eksternal. Matrik ini digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan berdasarkan informasi dari tabel ISFAS dan ESFAS. Parameter yang digunakan meliputi kekuatan internal dan pengaruh eksternal yang dihadapi.

Gambar 1.1. Matrik Internal – Eksternal

		Total Skor Faktor Strategi Internal			
		4,0	3,0	2,0	1,0
		Kuat	Rata-rata	Lemah	
Total Skor Faktor Strategi Eksternal	Tinggi	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan	III Penciutan	
	3,0				
	Rata-rata	IV Stabilitas	V Pertumbuhan Stabilitas	VI Penciutan	
	2,0				
Rendah	VII Pertumbuhan	VIII Pertumbuhan	IX Likuidasi		
1,0					

Sumber : Freddy Rangkuti, 1999. hal. 151

Keterangan :

- Sel I : strategi konsentrasi melalui integrasi vertikal
- Sel II : strategi konsentrasi melalui intergrasi horisontal
- Sel III : strategi *turnaround*
- Sel IV : strategi stabilitas
- Sel V : Strategi konsentrasi melalui integrasi horisontal atau stabilitas
- Sel VI : strategi divestasi
- Sel VII : strategi diversifikasi konsentrik
- Sel VIII : strategi diversifikasi konglomerat
- Sel IX : strategi likuidasi atau bangkrut

Gambar diatas dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

1. *Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).

2. *Stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah diterapkan.
3. *Retrechment strategy* (sel 3, 6, dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Setelah itu dilakukan analisis dengan model Matrik SWOT untuk menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Berikut ini adalah gambar Matrik SWOT :

Tabel 1.5. Matrik SWOT

ISFAS ESFAS	STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 faktor- faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5 – 10 faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan 5 – 10 faktor-faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Freddy Rangkuti, 1999, hal. 31-32.

Keterangan :

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

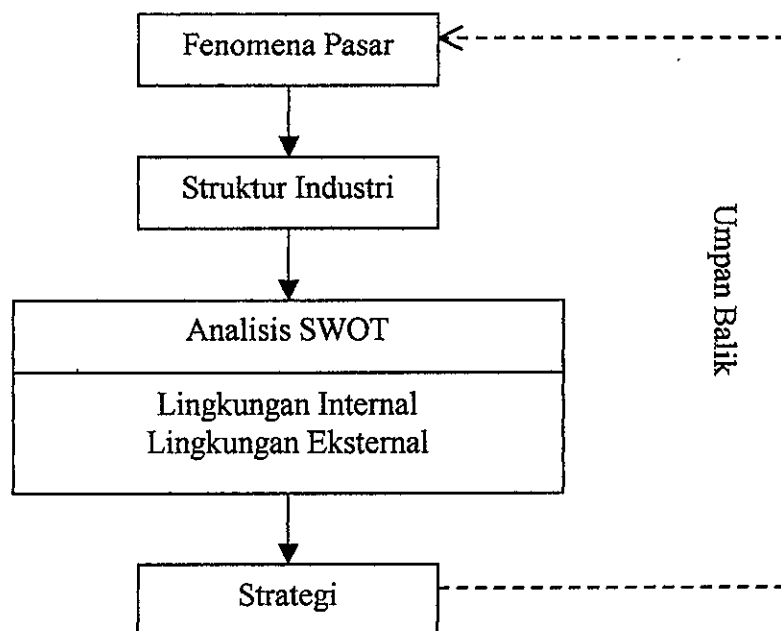
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman

1.4.5. Kerangka Pemikiran Teoritis

Gambar 1.2. Kerangka Pemikiran Teoritis



1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan laporan internship ini adalah sebagai berikut :

Bab I. Pendahuluan

Pada bab ini dijelaskan latar belakang industri perhotelan di Semarang, permasalahan, tujuan dan kegunaan penelitian, metodologi penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab II. Landasan Teori

Pada bab ini diuraikan teori-teori mengenai pemasaran jasa, pemasaran jasa hotel, strategi pemasaran hotel. Dasar teori digunakan sebagai konsep dasar untuk melakukan analisis pembahasan penulisan laporan internship.

Bab III. Gambaran Umum Hotel Ciputra Semarang

Bab ini menyajikan uraian mengenai hotel yang menjadi obyek penelitian yaitu Hotel Ciputra Semarang yang meliputi sejarah perkembangan, lokasi, bentuk bangunan, fasilitas-fasilitas, misi dan tujuan Hotel Ciputra Semarang, segmentasi, targeting dan positioning, kebijakan bauran pemasaran, strategi yang telah diterapkan dan kinerja hotel tersebut.

Bab IV. Pembahasan

Pada bab ini dilakukan analisis mengenai lingkungan eksternal dan internal hotel, analisis SWOT dengan menyusun tabel IFAS dan tabel EFAS dan dari hasil analisis tersebut dibuat Matrik Internal-Eksternal untuk mengetahui posisi Hotel Ciputra Semarang. Kemudian dengan Matrik SWOT dapat dibuat strategi alternatif untuk pengembangan strategi Hotel Ciputra Semarang .

Bab V. Kesimpulan dan Implementasi

Bab ini merupakan bagian akhir dari penulisan laporan, dimana akan diambil suatu kesimpulan dari hasil penelitian dan implementasi yang diharapkan bermanfaat bagi Hotel Ciputra Semarang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Misi dan Tujuan Perusahaan

Perumusan strategi memedomani eksekutif dalam menetapkan bidang usaha yang diterjuni perusahaan, tujuan akhir (*aims*) yang ingin dicapainya, serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir (*aims*) tersebut. Proses formulasi strategi diawali dengan penetapan misi perusahaan. Tujuan mendasar (*fundamental purpose*) yang membedakan suatu perusahaan dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis dan yang menjelaskan cakupan operasinya dalam bentuk produk dan pasar didefinisikan sebagai misi perusahaan. Misi mengandung filosofi bisnis dari para pengambil keputusan strategik perusahaan, menyiratkan citra yang ingin dipancarkan perusahaan, mencerminkan konsep diri perusahaan dan mengindikasikan bidang produk atau jasa utama perusahaan serta kebutuhan utama pelanggan yang akan dipenuhi perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997, hal 55).

Tujuan adalah target-target atau hasil-hasil yang lebih spesifik yang ingin dicapai oleh organisasi dalam kesatuan waktu tertentu. Tujuan dapat digolongkan menjadi dua yaitu tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek adalah tujuan yang ingin dicapai dalam jangka waktu satu tahun atau kurang, sedangkan tujuan jangka panjang adalah tujuan yang ingin dicapai dalam jangka waktu lebih dari satu tahun (Supriyono, 1998, hal 43).

Tiga tujuan ekonomis memedomani arah strategik dari hampir semua organisasi bisnis. Apakah menyebutkan secara jelas atau tidak, rumusan misi

mencerminkan keinginan perusahaan untuk memastikan kelangsungan hidup (*survival*) melalui pertumbuhan (*growth*) dan profitabilitas (*profitability*) (Pearce dan Robinson, 1997, hal 60).

2.2. Pengertian Strategi

Perusahaan yang relatif besar memerlukan manajemen strategi. Tugas penyusunan strategi terletak pada para manajer strategi. Keberhasilan tugas ini menentukan apakah perusahaan unggul, bertahan hidup, atau malahan akan mati. Manajemen bertugas untuk membuat keputusan, tetapi tugas ini merupakan aspek kritis dari tugas manajemen yang menuntut kemampuan manajemen untuk mengintegrasikan dan mengembangkan berbagai elemen yang relevan.

Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch, 1992, hal 9). Strategi dibutuhkan oleh setiap organisasi manakala menghadapi beberapa situasi berikut :

1. Sumber daya yang dimiliki terbatas.
2. Ada ketidakpastian mengenai kekuatan bersaing organisasi.
3. Komitmen terhadap sumber daya tidak dapat dirubah lagi.
4. Keputusan-keputusan harus dikoordinasikan antar bagian sepanjang waktu.
5. Ada ketidakpastian mengenai pengendalian inisiatif.

2.3. Pengertian dan Pentingnya Strategi Pemasaran

Setiap fungsi manajemen memberikan kontribusi tertentu pada saat penyusunan strategi pada level yang berbeda. Tull dan Kahle dalam Fandy Tjiptono (1995, hal 2) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut.

Strategi pemasaran merupakan suatu program untuk menentukan dan mencapai suatu tujuan organisasi dan mengimplementasikan misi perusahaan. Dengan adanya strategi pemasaran suatu perusahaan akan berhasil menghadapi suatu perubahan yang terjadi pada lingkungan harus disesuaikan posisi kompetitif yang dimiliki suatu perusahaan saat ini.

2.4. Definisi Jasa

Philip Kotler (1998, hal 83) mendefinisikan jasa sebagai berikut : Jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apa pun. Produksinya dapat dikaitkan atau tidak dikaitkan pada satu produk fisik.

Tawaran perusahaan ke pasar biasanya mencakup beberapa jasa. Komponen jasa dapat merupakan bagian kecil atau bagian utama dari total penawaran. Penawaran dapat dibedakan menjadi lima kategori :

1. Barang berwujud murni: Penawaran hanya terdiri dari barang berwujud seperti sabun, pasta gigi, atau garam. Tidak ada jasa yang menyertai produk itu.
2. Barang berwujud yang disertai jasa: Penawaran terdiri dari barang yang disertai dengan satu atau jasa untuk meningkatkan daya tarik konsumennya.
3. Campuran : Penawaran terdiri dari barang dan jasa dengan proporsi yang sama.
4. Jasa utama yang disertai barang dan jasa tambahan : Penawaran terdiri dari satu jasa utama disertai jasa tambahan dan/atau barang pendukung.
5. Jasa murni : Penawaran hanya terdiri dari jasa.

2.5. Karakteristik Jasa

Jasa memiliki empat karakteristik utama yang sangat mempengaruhi rancangan program pemasaran. yaitu :

1. Tidak berwujud (*intangibility*)

Tidak seperti produk fisik, jasa tidak bisa dilihat, dirasa, diraba, didengar, atau dicium sebelum jasa itu dibeli.

2. Tidak terpisahkan (*inseparability*)

Umumnya jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan. Tidak seperti barang fisik yang diproduksi, disimpan dalam persediaan, didistribusikan lewat berbagai penjual, dan kemudian baru dikonsumsi. Jika seseorang melakukan jasa, maka penyediannya adalah bagian dari jasa. Karena klien yang hadir saat jasa itu dilakukan, interaksi penyediaan klien adalah ciri khusus dari pemasaran jasa.

3. Bervariasi (*variability*)

Karena tergantung pada siapa yang menyediakan serta kapan dan dimana jasa itu dilakukan, jasa sangat bervariasi. Pembeli jasa menyadari variabilitas yang tinggi dan sering membicarakannya dengan orang lain sebelum memilih penyedia jasa.

4. Mudah lenyap (*perishability*)

Jasa tidak bisa disimpan. Mudah lenyapnya jasa tidak menjadi masalah bila permintaan tetap karena mudah untuk lebih dahulu mengatur staf untuk melakukan jasa itu. Jika permintaan berfluktuasi, perusahaan jasa menghadapi masalah yang rumit.

2.6. Bauran Pemasaran Jasa

Kotler (1994) berpendapat bahwa pada hakekatnya *Key Success Factor* (internal) yang berguna untuk merumuskan strategi pemasaran dapat ditinjau berdasarkan komponen bauran pemasaran. Bauran pemasaran merupakan kombinasi variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran, variabel mana dapat dikendalikan oleh perusahaan (Sofjan Assauri, 1992). Komponen bauran pemasaran tersebut adalah :

1. Strategi produk
2. Strategi harga
3. Strategi penyaluran/distribusi
4. Strategi promosi

Keempat strategi tersebut saling mempengaruhi, sehingga semuanya penting sebagai satu kesatuan strategi, yaitu Strategi Bauran yang merupakan

bagian dari strategi pemasaran (*marketing strategy*), dan berfungsi sebagai pedoman dalam menggunakan unsur-unsur atau variabel-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan pimpinan perusahaan, untuk mencapai tujuan perusahaan dalam bidang pemasaran.

Pendekatan pemasaran 4P tradisional sering berhasil untuk barang, tetapi berbagai elemen tambahan memerlukan perhatian dalam bisnis jasa. Booms dan Bitner (Philip Kotler, 1997) menyarankan tambahan 3P yang terlibat dalam pemasaran jasa, yaitu :

1. Orang (*people*)

Orang adalah semua pelaku yang memainkan sebagian penyajian jasa dan karenanya mempengaruhi persepsi pembeli. Yang termasuk dalam elemen ini adalah personel perusahaan, konsumen, dan konsumen lain dalam lingkungan jasa.

2. Bukti fisik (*physical evidence*)

Bukti fisik adalah lingkungan fisik dimana jasa disampaikan dan dimana perusahaan dan konsumennya berinteraksi, dan setiap komponen tangible memfasilitasi penampilan atau komunikasi jasa tersebut.

3. Proses (*process*)

Proses adalah semua prosedur aktual, mekanisme, dan aliran aktivitas dengan mana jasa disampaikan yang merupakan sistem penyajian atau operasi jasa.

Mengingat kerumitan ini, Gronroos (Philip Kotler, 1997) mengemukakan argumennya bahwa pemasaran jasa memerlukan tidak saja pemasaran eksternal tetapi juga dua strategi pemasaran lainnya, yaitu :

a. Pemasaran internal

Pemasaran internal menjelaskan pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan untuk memotivasi dan melatih pegawainya untuk melayani pelanggan dengan baik.

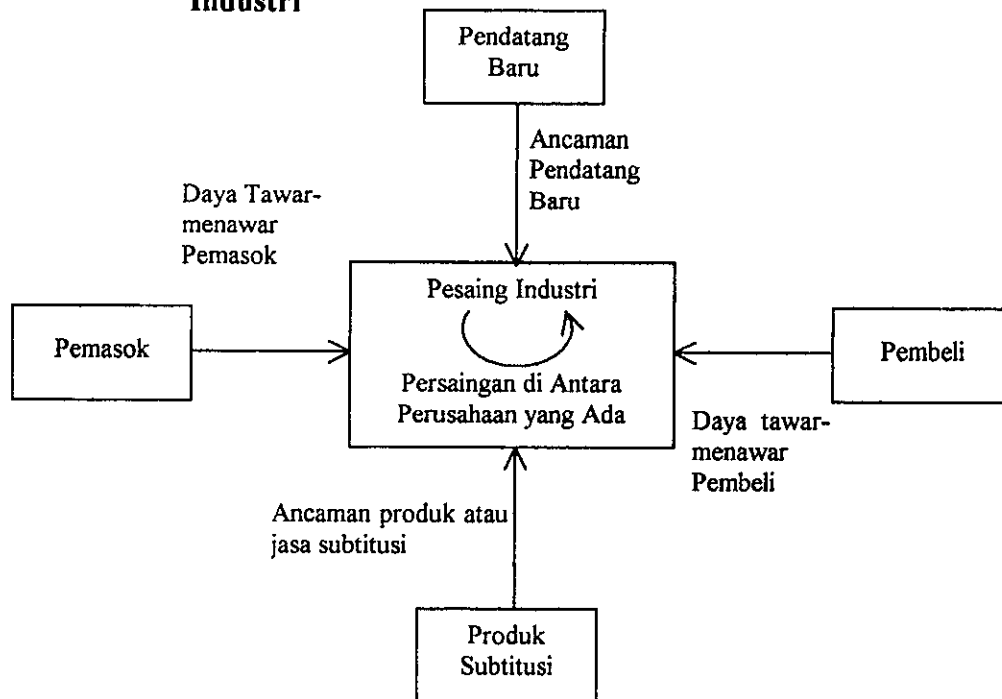
b. Pemasaran interaktif

Pemasaran interaktif mengacu pada mutu jasa yang diberikan sangat bergantung pada mutu interaksi pembeli-penjual. Dalam pemasaran produk, mutu produk tidak begitu dipengaruhi oleh bagaimana produk itu diserahkan. Akan tetapi dalam pemasaran jasa, mutu jasa tidak terlepas dari cara si pemberi jasa menyediakan jasa itu.

2.7. Lingkungan Industri

Lingkungan eksternal perusahaan dimana pengertian tentang pengaruh perubahan lingkungan terhadap bisnis merupakan hal yang utama dalam analisis strategi. Perubahan-perubahan variabel lingkungan akan memberi peluang (*opportunity*) sekaligus ancaman (*Threats*). Variabel lingkungan sangat banyak sehingga perlu menganalisis variabel-variabel mana yang benar-benar berpengaruh terhadap tujuan pemilihan strategi. Analisis struktur industri (*five force model*) merupakan pendekatan konseptual yang digunakan untuk memahami ancaman dan peluang persaingan yang terjadi dalam industri. Intensitas persaingan perusahaan dalam industri ditentukan tidak hanya oleh strategi-strategi mereka, tapi juga oleh dampak potensial dari masuknya pendatang baru, pemasok, pembeli dan produk substitusi (Michael E. Porter, 1992).

Gambar 2.1. Lima Faktor Persaingan yang Menentukan Kemampulabaan Industri



Sumber : Michael E. Porter. 1992. *Keunggulan Bersaing*.

2.8. SWOT

Freddy Rangkuti (1997, hal 19) berpendapat bahwa proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategi harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan dalam kondisi yang ada saat ini.

Untuk mengetahui seberapa jauh keberhasilan usaha hotel yang dikelola, maka diperlukan analisis kegiatan usaha. Salah satu cara menganalisisnya adalah dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*). Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik di antara mereka (Pierce dan Robinson, 1997, hal 229). Analisis ini didasarkan pada asumsi

bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Dengan analisis SWOT dapat diketahui posisi industri suatu produk atau perusahaan, sehingga dapat ditentukan strategi yang sesuai bagi perusahaan tersebut. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil. SWOT dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Peluang

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

2. Ancaman

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan.

3. Kekuatan

Kekuatan adalah sumber daya, ketrampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan.

4. Kelemahan

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.

Analisis SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara untuk membantu analisis strategi. Cara yang paling lazim adalah memanfaatkannya sebagai kerangka acuan logis yang memedomani pembahasan sistematis tentang situasi perusahaan dan alternatif-alternatif pokok yang mungkin dipertimbangkan perusahaan. Sesuatu yang oleh seorang manajer dipandang sebagai peluang, mungkin dilihat oleh manajer lain sebagai ancaman. Penilaian yang berbeda mungkin mencerminkan pertimbangan kekuasaan dalam perusahaan atau sudut pandang faktual yang berbeda.

2.9. Penelitian Terdahulu

- a. Penelitian mengenai fenomena bisnis perhotelan dikemukakan oleh : T. Hardiansyah (1998) dengan judul “Evaluasi Strategi Pemasaran Hotel Holiday Inn Yogyakarta”. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi strategi pemasaran yang ditetapkan manajemen Hotel Holiday Inn Yogyakarta. Penentuan strategi pemasaran dapat dilakukan dengan menganalisis lingkungan eksternal dan internal berdasarkan kecocokan antara situasi internal (*strenghts* dan *weakness*) dan situasi eksternal (*opportunities* dan *threats*).

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan kemudian disusun profil ancaman dan peluang untuk mengidentifikasi sejumlah variabel pokok diluar kendali

Hotel Holiday Inn. Selanjutnya dilakukan juga penyusunan profil keunggulan strategi untuk mengidentifikasi kemampuan hotel dalam mengendalikan variabel-variabel internal Hotel Holiday Inn.

Dari hasil analisis SWOT diperoleh kesimpulan bahwa posisi Hotel Holiday Inn menghadapi beberapa peluang dan mempunyai berbagai kekuatan yang mendorong untuk mendapatkan peluang-peluang tersebut. Situasi ini diperoleh dengan melakukan strategi pengembangan pasar yang intensif (agresif) atau strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*growth oriented strategi*) untuk memanfaatkan situasi yang menguntungkan.

b. Sri Wahyuni (1999) dengan judul “Evaluasi Strategi Pemasaran Hotel Mutiara Yogyakarta”. Penelitian ini bertujuan untuk :

- 1) Melakukan serangkaian evaluasi terhadap strategi dan program pemasaran yang telah ditetapkan oleh manajemen Hotel Mutiara.
- 2) Melakukan analisis terhadap beberapa faktor, yaitu faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Hotel Mutiara sehubungan dengan identifikasi kemampuan strategi Hotel Mutiara.

Untuk mengetahui kemampuan dan peluang yang dimiliki oleh serta untuk mengantisipasi ancaman yang dihadapi dan yang akan dihadapi oleh Hotel Mutiara Yogyakarta, maka peneliti menggunakan analisis SWOT. Melalui analisis SWOT yang telah dilakukan disimpulkan bahwa Hotel Mutiara Yogyakarta memiliki kekuatan dan peluang lebih besar dibandingkan dengan kelemahan dan ancamannya. Strategi yang tepat adalah dengan mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Kebijakan ini sesuai untuk diterapkan karena dalam kondisi ekonomi Indonesia yang tidak stabil, ternyata Hotel Mutiara masih dapat diterima dengan baik oleh konsumen dan loyalitas para pelanggannya pun sangat tinggi.

Dari analisis internal, faktor sukses perusahaan didukung oleh antara lain : lokasi hotel yang strategis yaitu di pusat kota, mutu pelayanan yang diberikan, rasa kekeluargaan yang tinggi loyalitas konsumen, dan fasilitas yang tersedia. Sedangkan faktor kelemahan yang dimiliki antara lain : disebabkan oleh fasilitas tempat parkir yang kurang.

Dari analisis eksternal, ancaman Hotel Mutiara Yogyakarta antara lain : meningkatnya pelayanan pesaing, persaingan harga, perang promosi, masuknya pendatang baru yang potensial, perubahan politik, inflasi, peraturan pemerintah, serta perubahan dan kondisi sosial ekonomi yang tidak stabil. Sedangkan peluang yang dimiliki antara lain : kemampuan untuk menjaring konsumen baru, meningkatnya kekuatan pembeli dan peluang dari pesaing yang lemah.

BAB III

LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

3.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan

Hotel Ciputra Semarang Milik Ciputra Group adalah hotel internasional terbesar yang pertama di Jawa Tengah. Hotel ini mulai dibuka pada tanggal 6 Desember 1995 dan menjadi hotel bertaraf internasional yang pertama di Semarang dan melambangkan hotel internasional dengan kehangatan dan keramah-tamahan yang tulus khas Indonesia yang sudah terkenal di seluruh penjuru dunia.

Pada awal berdirinya Hotel Ciputra Semarang Mempunyai 208 kamar tamu termasuk 4 *suite*, sejalan dengan perkembangan bisnis perhotelan, maka pada awal tahun 1998 beberapa kamar dirombak menjadi kamar deluxe suite dan pada akhir 1998 atau pada awal 1999 beberapa kamar lagi diubah menjadi *deluxe suite*. Perombakan kamar ini menyebabkan jumlah kamar Hotel Ciputra Semarang menjadi 202 kamar termasuk 6 *suite*.

Sebagai hotel baru yang merupakan bagian dari kehidupan kota Semarang, hotel Ciputra menyediakan sebuah restoran dan *lobby lounge*, juga 3 ruang pertemuan serba guna. Hotel Ciputra Semarang dikelola oleh Swiss-Belhotel Internasional Ltd. Sebuah perusahaan yang didirikan di Hongkong oleh pakar hotel dengan reputasi internasional yaitu Mr. Peter Gautschi. Swiss-Belhotel Internasional Ltd juga mengelola properti hotel terpilih dan lapangan golf di wilayah Asia Pasifik seperti Indonesia, Cina, Philipina dan Vietnam. Pada tanggal 1 April 1996 Swiss-Belhotel Internasional Ltd mengumumkan penggabungan

dengan Swissotel, salah satu divisi dari Swissair yang mengoperasikan jaringan hotel-hotel kelas satu di seluruh dunia.

3.2. Lokasi Perusahaan

Lokasi Hotel Ciputra Semarang sangat strategis dan terkenal, yaitu terletak di Simpang Lima yang merupakan jantung kota Semarang, hanya sekitar 15 menit dari bandara Ahmad Yani dan berada ditengah-tengah kawasan bisnis, kawasan perbelanjaan dan kawasan industri serta pusat keramaian kota. Perusahaan swasta, kantor-kantor pemerintah, universitas serta rumah sakit berlokasi dekat dengan hotel.

3.3. Bentuk Bangunan

Dirancang dengan gaya kontemporer yang berbeda dari bangunan-bangunan lain di sekitarnya, Hotel Ciputra Semarang tampil beda dan berkesan modern serta bangunan hotel menjadi *landmark* kota Semarang.

Pada bagian bawah dari bangunan dihiasi dengan toko-toko yang berada di Mal Ciputra dengan berbagai toko terkemuka yang menyediakan berbagai ragam dagangan dari produk-produk merek terkenal, restoran, toko swalayan dan sineplek. Pada bagian atas Mal Ciputra berdiri hotel bertingkat 10 dalam bentuk sudut V.

Yang paling utama ditampilkan pada lobby adalah latar belakang dengan dekorasi marbel dan lantai mosaik yang berpadu serasi. Dari hotel juga tersedia jalan menuju Mal Ciputra. Sepintas akan terlihat pemandangan restoran dan *coffee shop* milik hotel yaitu *The Gallery*.

3.4. Fasilitas-Fasilitas

3.4.1. Kamar

Kategori kamar yang ada pada Hotel Ciputra Semarang adalah sebagai berikut ini:

Tabel 3.1. Kategori Kamar di Hotel Ciputra Semarang

Kategori Kamar	Luas (m ²)	Lantai	Jumlah
Superior	27	3 – 7	22
Deluxe Queen	27	3 – 9	85
Deluxe Twin	27	3 – 9	65
Executive Club	47	8 – 10	24
Junior Suite	59	4,6,8	3
Deluxe Suite	108	8	2
President Suite	81	9	1

Sumber : Brosur Hotel Ciputra Semarang

Seluruh kamar dilengkapi dengan saluran telepon sambungan langsung internasional (SLI), mini bar yang digabung dengan lemari pendingin kecil, fasilitas untuk membuat teh atau kopi, TV berwarna dengan fasilitas saluran satelit serta program video dari hotel, radio, program film laser disetiap akhir pekan, pendingin ruangan dengan sistem kontrol terpisah dan koran harian lokal.

Tamu yang menginap dikamar *Executive Club* akan memperoleh fasilitas untuk menggunakan *Executive Lounge*, kotak deposit pribadi yang tersedia dikamar dan pengering rambut. Juga tersedia mantel mandi dan sandal di kamar, buah-buahan segar, sarapan pagi ala kontinental, *happy hour* setiap pukul 18.00-20.00 WIB, tersedia koran pilihan pagi atau sore, gratis berlatih di pusat kebugaran *Club Arena* dan berbagai fasilitas istimewa lainnya.

Bagi tamu keluarga, anak-anak dibawah usia 12 tahun (maksimum dua orang) tidak dikenakan biaya jika tinggal satu kamar dengan orang tuanya. Bagi tamu perokok tersedia kamar bebas rokok yang berada dilantai 8.

3.4.2. Fasilitas Umum

- Penjagaan bayi dengan permintaan.
- Konsierse.
- Layanan paket dan kurir.
- Penukaran valuta asing.
- Toko serba aneka.
- Layanan pusat kebugaran, Mandi uap dan pijat
- Penatu (*laundry*)
- Antar jemput atas permintaan dan layanan taksi
- Apotik, Pusat layanan medis dan dokter 24 jam.
- Restoran, bar dan layanan hidangan di kamar 24 jam.
- Kolam renang
- Tenis dan golf dengan permintaan
- Konfirmasi tiket dan Biro perjalanan.

3.4.3. Fasilitas Food & Beverage

Adapun fasilitas Food & Beverage yang menawarkan pilihan makanan dan minuman yang berselera tinggi di Hotel Ciputra Semarang adalah :

a. Restoran Gallery

Terletak dilantai pertama lobby Hotel Ciputra Semarang dengan panorama Simpang Lima, restoran Gallery menawarkan berbagai macam masakan ala

Asia dan Barat dengan pilihan istimewa dengan berbagai jenis hidangan, masakan Indonesia. Restoran *Gallery* merupakan tempat yang ideal untuk acara-acara khusus, jamuan bisnis atau sekedar santai makan-makan. *The Gallery* menyediakan 92 tempat duduk dan buka setiap hari mulai jam 06.30 pagi sampai jam 24.00 tengah malam dengan waktu makan sebagai berikut :

- makan pagi prasmanan 06.30 –10.00
- makan siang prasmanan 11.30 –14.30
- makan malam prasmanan 18.30 –22.00

menu sesuai pesanan tersedia sepanjang hari.

b. *Marble Court dan Chip Bar*

Marble Court dan Chip Bar yang terletak di sudut *lobby*, Menyediakan aneka pilihan makanan ringan serta minuman seperti teh, kopi dan minuman segar serta minuman beralkohol. Lounge buka dari jam 07.00 pagi sampai jam 24.00 tengah malam dengan kapasitas 47 tempat duduk.

c. *Pulau Bar*

Terletak di dek kolam renang, menyediakan berbagai macam minuman ringan dan sehat, diudara terbuka sekitar kolam renang. Dibuka mulai jam 06.00 pagi dengan pelayan yang mulai bekerja jam 07.00 pagi. Makanan dan minuman lengkap tersedia mulai jam 10.00 pagi sampai jam 08.00 malam setiap hari dan dari jam 07.00 pagi sampai 10.00 malam pada akhir pekan.

d. *Room Service*

Siap melayani tamu hotel dalam 24 jam setiap hari. Daftar menu tersedia di kamar juga daftar berbagai macam minuman pun tersedia.

3.4.4. Fasilitas Dan Pelayanan Lainnya

Adapun fasilitas dan pelayanan lainnya yang ada di Hotel Ciputra Semarang adalah sebagai berikut :

1. Pusat Layanan Bisnis

Terletak di lobby level melayani karyawanan kesekretarisan termasuk jasa pengetikan dengan komputer, penyewaan mesin ketik, faksimili, fotokopi, terjemahan, e-mail, internet dan SLI (sambungan langsung internasional) serta tersedia personal komputer dan ruang rapat untuk disewa. Hari Senin sampai Jum'at buka mulai pukul 07.00 sampai 21.00, sedangkan untuk hari Sabtu, Minggu dan hari besar buka pukul 09.00 sampai pukul 17.00. setelah lewat waktu buka maka semua permintaan akan ditangani oleh petugas *Front Office*.

2. Pertemuan dan Banket

Hotel Ciputra Semarang memiliki 3 suite ruang pertemuan atau banket yaitu, Puri I, Puri II dan Puri III. Semuanya dirancang sedemikian rupa sehingga dapat digunakan untuk segala kesempatan. Sangat tepat untuk pertemuan bisnis, konferensi, seminar, pesta-pesta resmi dan keperluan lainnya dengan pelayanan standar internasional. Ketiga ruang ini terletak di lantai satu dan dapat digunakan semuanya (menjadi satu) dengan kapasitas hingga 150 orang yang diperlengkapi dengan fasilitas audio visual paling mutakhir dan modern serta tata cahaya yang sesuai.

Kapasitas ruang pertemuan atau banket Puri Suites I, II, dan III Hotel Ciputra Semarang dengan berbagai macam tipe atau model yang tersedia, adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2. Kapasitas Ruang Banket Puri Rooms
Hotel Ciputra Semarang

Ruang	Luas (m ²)	Kapasitas				
		Tipe Kelas	Tipe U	Jamuan Khusus	Koktil	Prasmanan
Puri I	59	15	20	30	30	20
Puri II	78	30	20	40	60	30
Puri III	59	15	20	30	30	20
I, II, III	195	75	68	150	200	150

Sumber : Brosur Hotel Ciputra Semarang

3. Rekreasi dan Kebugaran

Kolam renang dan pusat kebugaran Club Arena yang terletak di lantai III adalah tempat yang nyaman untuk bersantai. Kolam renang buka pukul 06.00 dengan penjaga kolam renang yang mulai bekerja pukul 07.00 dan tutup pukul 20.30. Tamu akan menanggung resikonya sendiri diluar jam tersebut.

4. Pelayanan Laundry dan Pengantaran

Melayani seminggu penuh, *laundry* selesai pada hari yang sama dan juga untuk pelayanan *dry cleaning*.

5. Toko Binatu

Untuk tamu luar beroperasi selama 7 hari seminggu dari pukul 10.00 sampai dengan pukul 21.00 WIB.

6. Pusat Perbelanjaan

Terdiri dari 3 lantai dengan 125 pertokoan, bank, bioskop sinepleks, 5 restoran dan bar, pusat hiburan dan pusat kebugaran terletak di sebelah Hotel.

7. Bakery Hotel Ciputra Semarang (Ciputra Deli *Delicatessen Shop*)

Terletak di lantai dasar Hotel. *Outlet* ini menyediakan berbagai macam *wines*, *dairies*, *pastries*, *bakeries* dan *imported and processed meats*.

8. Transportasi

Dari Bandara Ahmad Yani dan Stasiun Tawang ke hotel (pp) disediakan pelayanan penjemputan gratis bagi para tamu Hotel Ciputra Semarang

3.5. Misi dan Tujuan Perusahaan

3.5.1. Misi Hotel Ciputra Semarang

Statement misi perusahaan Hotel Ciputra Semarang saat ini disesuaikan dengan situasi krisis berkepanjangan yang melanda Indonesia, sehingga misi perusahaan diharapkan dapat mengantisipasi kondisi yang tidak menguntungkan tersebut. Bagaimana Hotel Ciputra Semarang memenuhi misi adalah penting, sebab misi merupakan fundamental perusahaan untuk sukses. Statement misi adalah sebagai berikut ini :

- Siap setiap saat untuk melayani tamu dengan lebih baik.
- Secara konsisten kita memberikan lebih dari yang diharapkan oleh tamu dengan pelayanan yang tulus dan produk yang inovatif.
- Melalui pelatihan dan pengembangan marilah kita ciptakan kesempatan dan karir yang lebih baik. Dan marilah kita berperan serta dalam kemajuan bersama.
- Secara konsisten, kita meningkatkan penjualan dan menghemat biaya untuk mencapai hasil yang memuaskan. Yang memungkinkan penanaman investasi dan memastikan kesejahteraan karyawan dan perusahaan.

Komitmen pada statement misi perusahaan akan memberikan Hotel Ciputra Semarang keunggulan kompetitif yang kuat, menjadikan hotel utama

dengan memberikan pelayanan yang luar biasa, melalui produk, fasilitas-fasilitas dan karyawan-karyawan hotel.

Kualitas produk dan pelayanan hotel yang lebih baik daripada para pesaing merupakan prioritas nomor satu dan menjadi fokus dari segala sesuatu yang dilakukan hotel. Hotel harus mempunyai produk yang inovatif dan atraktif untuk memberikan kepuasan pelanggan.

Kualitas pelayanan yang terbaik hanya dapat dicapai dengan proses perekrutan karyawan yang selektif, pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan potensi, motivasi dan promosi jenjang karir karyawan untuk mendorong peran serta karyawan dalam kemajuan hotel.

Terus berusaha meningkatkan penjualan sebab kelangsungan usaha hotel tergantung dari penjualan produk-produk hotel dan melakukan pengendalian biaya secara efisien dan efektif. Profit merupakan pengukuran terakhir bagaimana efisien menjual produk dan profit sangat dibutuhkan agar hotel tetap bertahan, tumbuh dan berkembang serta menghidupi karyawan dan memenuhi kewajiban kepada pemilik perusahaan.

3.5.2. Tujuan Hotel Ciputra Semarang

Dengan menetapkan tujuan secara pasti maka tujuan tersebut dapat dipakai sebagai barometer atas keberhasilan usaha-usaha yang telah dilakukan Hotel Ciputra Semarang. Berdasarkan hal tersebut maka setiap aktivitas hotel dapat diarahkan untuk mencapai tujuan tersebut dengan efektif dan efisien. Hotel Ciputra Semarang membagi tujuan perusahaan menjadi dua macam tujuan yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan jangka pendek

Dalam situasi krisis yang masih berkepanjangan ini maka hotel terus meningkatkan volume penjualan produk hotel dan melakukan inovasi pada produk yang disediakan hotel agar tetap terus bertahan dalam bisnis perhotelan, karena *revenue* dari penjualan produk hotel digunakan untuk menutup operasional hotel.

2. Tujuan jangka panjang

Memperkuat posisi Hotel Ciputra Semarang di pasar terutama dalam menghadapi pesaing dan mendapatkan laba maksimal serta mencari peluang-peluang bisnis baru yang menguntungkan hotel.

3.6. Segmentasi, *Targeting* dan *Positioning*

3.6.1. Segmentasi

Segmentasi yang telah ditetapkan oleh Hotel Ciputra Semarang yaitu membagi segmen pasar menjadi delapan, yaitu

a. *Corporate Local*

yaitu segmen pasar tamu hotel dari perusahaan-perusahaan swasta dan instansi pemerintah yang berlokasi didalam dan disekitar kota Semarang.

b. *Corporate Domestic*

yaitu segmen pasar tamu hotel yang berasal dari perusahaan-perusahaan swasta dan instansi pemerintah yang berlokasi diluar kota Semarang.

c. *Travel Agent*

yaitu segmen pasar tamu hotel yang berasal dari pasokan *travel agent*/biro perjalanan wisata yang bekerja sama dengan Hotel Ciputra Semarang.

d. *Hotel Package*

yaitu segmen pasar hotel yang membeli paket-paket produk yang ditawarkan oleh Hotel Ciputra Semarang.

e. *FIT/Walk In Guest*

Yaitu tamu/pelanggan yang menginap di hotel dengan cara datang sendiri atau *check in*/memesan secara langsung di hotel.

f. *Long Stay*

Yaitu tamu/pelanggan yang tinggal dalam jangka waktu cukup lama atau dalam jangka waktu tertentu (*long stay*) sesuai dengan kontrak hotel.

g. *Airline*

Yaitu segmen yang berasal dari kapten, awak pesawat maskapai yang melayani jalur Semarang dan penumpang (*passengers*) pesawat.

h. *Group Tours*

Merupakan segmen pasar hotel yang berasal dari grup atau operator tur/wisata baik dari dalam negeri maupun luar negeri

3.6.2. Pasar Sasaran (Target)

Pasar sasaran yang dituju oleh Hotel Ciputra Semarang adalah para pelaku bisnis terutama manajer dan eksekutif yang merupakan *first* dan *second level* di perusahaan atau instansi serta wisatawan kalangan menengah ke atas yang memiliki gaya hidup tinggi.

3.6.3. Positioning

Hotel Ciputra Semarang memposisikan diri sebagai hotel yang penuh dengan keramahtamahan dan kepedulian kepada para tamu. Wujud dari

positioning tersebut adalah dengan memberikan pelayanan dan perhatian yang didukung dengan fasilitas-fasilitas yang dimiliki oleh hotel.

3.7. Bauran Pemasaran

3.7.1. Produk

Produk-produk dan fasilitas-fasilitas yang ditawarkan oleh Hotel Ciputra Semarang antara lain sebagai berikut :

1. Kamar

Dengan kategori kamar yaitu *Superior, Deluxe, Executive Club, Junior Suite, Deluxe Suite* dan *Presidential Suite*. Seluruh kamar dilengkapi dengan SLJJ, minibar, fasilitas pembuat kopi dan teh, TV berwarna 20", saluran satelit, radio, thermostat pengatur AC tersendiri.

2. Fasilitas hotel

Restoran *Gallery, Chips Bar, Marble Court Lobby Bar, Pulau Bar, Business Center, Swimming Pool, Club Arena Fitness Center, massage, Puri Suites Meeting Room, Kid's Club* dan *Executive Lounge*.

3.7.2. Harga

Harga yang ditetapkan oleh Hotel Ciputra Semarang berdasarkan kategori kamar dan fasilitas yang tersedia, pesaing (khususnya hotel berbintang empat di Semarang), keadaan ekonomi pada saat tertentu dan *buying power* konsumen.

Kebijakan *room rate* yang digunakan oleh Hotel Ciputra Semarang didasarkan pada dua hal yaitu tarif kamar standar berdasarkan daftar harga kamar dan tarif kamar khusus berdasarkan *corporate contract rate* yaitu

pemberian tarif kamar setelah negosiasi perusahaan-perusahaan atau group yang potensial memberikan pasokan tamu dengan Kantor Pemasaran Hotel Ciputra Semarang.

3.7.3. Saluran Distribusi

Tempat pemesanan bisa dilakukan pada travel agent yang bekerja sama dengan Hotel Ciputra Semarang, *airport representative*, secara langsung di hotel dan dapat juga mendaftar langsung di negara mana saja yang ada jaringan Swiss-belhotel International dengan sistem reservasi pelanggan secara otomatis akan terdaftar di Hotel Ciputra Semarang. Tamu yang akan menginap di Hotel Ciputra Semarang atau akan menginap di hotel Grup Ciputra lainnya dapat melakukan reservasi secara langsung di internet yaitu di website www.hotelciputra.com atau melalui e-mail dengan alamat : mailsmg@hotelciputra.com dan cipusem@indosat.net.id.

3.7.4. Promosi

Promosi yang dilakukan Hotel Ciputra Semarang yaitu dengan periklanan pada media cetak dan media elektronik. Tujuan dari pemasangan iklan adalah untuk *brand image* dan *brand awareness* Hotel Ciputra terutama dalam rangka bersaing dengan hotel berbintang empat lainnya di Semarang.

Pemasangan iklan pada media cetak dalam negeri yaitu pada *Yellow Pages*, *Jakarta Post*, *Bisnis Indonesia* dan *Suara Merdeka* serta media cetak khusus pariwisata *Java Kini*, pemasangan iklan ini hanya untuk *event-event* tertentu saja. Sedangkan untuk media cetak internasional yaitu pada *Garuda Inflight Magazine*, *Taiyo magazine* dan *Middle East Magazine*.

Untuk pemasangan iklan pada media elektronik hanya pada radio lokal untuk *event-event* tertentu dan *specific event* yang diselenggarakan oleh hotel. Selain itu, dalam bentuk poster, *banner*, *flyer* dan *brochure* juga *post material*.

3.7.5. Orang

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dibidang jasa perhotelan karena berkaitan dengan masalah pemberian pelayanan yang baik. Upaya yang dilakukan Hotel Ciputra Semarang untuk mempunyai pegawai-pegawai yang profesional dan terampil dalam melakukan tugasnya (memberikan pelayanan yang terbaik bagi tamu-tamu) adalah suatu kebijaksanaan kepegawaian yang meliputi :

1. Penerimaan karyawan dengan masa percobaan dengan status karyawan bulanan atau kontrak kerja waktu tertentu selama 3 bulan sebelum diangkat menjadi karyawan tetap, selama masa percobaan prestasi kerja karyawan akan dinilai, masa percobaan ini penting untuk memilih karyawan yang mempunyai ketrampilan kerja dan kemampuan berkomunikasi yang prima,
2. Masa orientasi, setiap karyawan baru diwajibkan mengikuti program orientasi sebelum bertugas di posisi masing-masing. Program ini dibuat untuk menyesuaikan karyawan baru dengan hotel, organisasi dan peraturan-peraturannya.
3. Penilaian prestasi kerja, bahwa setiap karyawan akan dinilai setiap tahun oleh atasan langsung masing-masing, bertujuan untuk memberi petunjuk atas prestasi kerja karyawan mencakup penilaian atas pengetahuan, ketrampilan, sikap, mutu dan beban pekerjaan.

4. Pelatihan dan pengembangan, hotel menyadari bahwa kelangsungan hotel dan untuk mencapai tahap yang maksimal dan sejajar dengan hotel-hotel bertaraf internasional lainnya hanya dapat dicapai dengan memberikan prioritas utama pada pelatihan dan pengembangan kepada karyawan serta di semua posisi. Oleh karena itu perusahaan memilih sumberdaya manusia yang terbaik dan memberi dana untuk melaksanakannya.
5. Program pelatihan untuk masa depan, menjadi bagian integral dari program pengembangan karir karyawan dan merupakan dasar kegiatan pelatihan perusahaan. Setiap karyawan harus program pelatihan ini.
6. Program pengembangan manajemen, bertujuan untuk meningkatkan potensi karyawan untuk mencapai jenjang karir yang lebih tinggi.
7. Program pelatihan masing-masing departemen dan pelatihan secara umum, setiap departemen menyusun program pelatihan ketrampilan atau praktek masing-masing sesuai standar yang telah ditetapkan. Pelatihan umum termasuk orientasi, hubungan antar karyawan, etiket dasar, keselamatan kerja dan kerapian. Program ini dimaksudkan untuk membentuk sikap perilaku karyawan.

3.7.6. Proses

Merupakan proses di dalam hotel yang dimulai dari *check in* sampai dengan *check out* di Hotel Ciputra Semarang (proses ini pada dasarnya sama dengan hotel-hotel lain).

3.7.7. Physical Evidence

Hotel Ciputra Semarang berlokasi di Simpang Lima. Hotel Ciputra Semarang adalah bangunan baru dengan arsitektur kontemporer modern yang berbeda dengan bangunan-bangunan lain disekitar. Hotel Ciputra Semarang memanfaatkan keunggulan ini dalam strateginya untuk menarik tamu agar menginap di hotel.

3.8. Strategi Pemasaran Yang Dilaksanakan

3.8.1. Strategi Pemasaran Utama

1. Meningkatkan penjualan produk hotel terutama penjualan kamar untuk meningkatkan tingkat hunian kamar dan pendapatan (*revenue*) hotel.
2. Mengembangkan dan memperbaiki paket-paket yang ditawarkan serta tetap mempertahankan paket-paket khusus untuk menarik pelanggan, misalnya, dengan tema sosial seperti “Paket Kasih Sayang” untuk mengekspose kegiatan sosial hotel di media cetak dan elektronik.
3. Mengembangkan *Priority Plus Program* dan *Ciputra Card*
4. Meningkatkan *sales trip* (*sales call* dan *sales blitz*).
5. Memelihara dan meningkatkan hubungan baik dengan semua *contact person* terutama *corporate account* baik dari *corporate local* maupun *corporate domestic, travel agent-travel agent, local airline manager* dan *operator group tours*.
6. Secara rutin mengirimkan (*mailing*) brosur paket-paket yang ditawarkan hotel untuk semua *travel agent* dan perusahaan potensial di Indonesia.

7. Membuat identifikasi dan catatan tentang *returning guest* (tamu yang kembali) menginap di Hotel Ciputra Semarang untuk mempertahankan mereka agar tidak pindah ke hotel pesaing.

3.8.2. Strategi Pemasaran Persegmen Pasar

1. Strategi segmen pasar *Corporate Local*
 - a) Memelihara dan meningkatkan hubungan baik serta mempertahankan *personal contact* dengan semua *local corporate account*.
 - b) Membina hubungan baik dengan *local corporate account contact person* Hotel Ciputra Semarang dengan mengundang mereka pada acara atau event yang diselenggarakan hotel misalnya : *coctail party, bar's table* dan pemberian *free voucher* produk hotel.
 - c) Mempromosikan *Priority Plus Program* yang diselenggarakan hotel kepada semua pembuat keputusan *account* pada *Corporate Local* baru dan tetap mempertahankan kontrak dengan anggota-anggota yang lama.
 - d) Menyusun *total client, suspect* dan *prospect local corporate* pada pertemuan mingguan tim *sales* untuk segera ditindaklanjuti tim *sales*.
 - e) Menjamin semua *local corporate account* tetap diperhatikan dalam pemberian pelayanan hotel.
 - f) Melakukan 4 *telemarketing* perhari oleh tim *sales*.
2. Strategi segmen *Corporate Domestic*
 - a) Mempertahankan *personal contact* dengan *corporate account* melalui kunjungan-kunjungan sekurang-kurangnya dua kali setiap tahun.

- b) Mempromosikan *Priority Plus Program* dan keuntungan-keuntungan yang didapatkan terutama bagi anggota yang tinggal diluar kota Semarang pada semua pengambil keputusan *account*, serta tetap mempertahankan kontrak dengan anggota-anggota yang telah ada.
 - c) Memberikan informasi mengenai produk- produk yang ditawarkan hotel, terutama produk baru kepada *corporate account*.
 - d) Memperbesar pendistribusian *mailing* produk-produk hotel pada semua perusahaan-perusahaan yang potensial di Indonesia.
 - e) Memberi *newsletter Visi/Vision* kepada semua *corporate account*.
 - f) Mengundang pembuat keputusan *account* pada pesta bulanan yang diselenggarakan hotel.
3. Strategi segmen *Travel Agent* (domestik dan internasional)
- a) Memperbesar *mailing* untuk semua *travel agent* di Indonesia.
 - b) Membina hubungan baik dengan semua *contact person* pada *travel agent*.
 - c) Membuat paket khusus dengan tarif yang kompetitif untuk *travel agent* potensial dan sangat potensial.
 - d) memberikan bonus (*room complimentary* atau *free voucher* lainnya) untuk semua *travel agent* yang memberikan kontribusi yang baik pada hotel.
 - e) Ikut serta dalam *Travel Mart* di beberapa kota di Indonesia.
 - f) Melakukan *mailing* ke Timur Tengah sekali dalam satu tahun.
4. Strategi Segmen *Hotel Package*
- a) Mempromosikan paket-paket yang ditawarkan hotel melalui *newsletter Visi/Vision*, brosur dan leaflet.

- b) Mengembangkan dan memperbaiki paket-paket hotel dan paket khusus hotel untuk menarik pelanggan.
- c) Perencanaan yang matang setiap paket baru yang mungkin dipertimbangkan hotel untuk menyesuaikan perubahan di pasar.
- d) Mendistribusikan informasi mengenai paket-paket yang ditawarkan hotel selama kegiatan *sales call* dan *sales blitz*.
- e) Memastikan resepsionis dan *airport representative* telah mengetahui semua paket-paket yang ditawarkan oleh hotel.

5. Strategi Segmen FIT/*walk in guest*

- a) memberi pelatihan cara bermain diskon kepada *staff front desk*, sehingga mereka mengetahui situasi kapan saat menjual dengan harga tinggi dan kapan harus menjual dengan dengan harga rendah (termasuk *airport representative*)
- b) membidik area baru, *suspect* baru dan meningkatkan pengetahuan pelanggan tentang Hotel Ciputra Semarang
- c) mencari kesempatan pertumbuhan bisnis baru, misalnya menanyakan kartu nama tamu dan kemungkinan ditindaklanjuti oleh tim *sales*

6. Strategi Segmen *Long Stay*

- a) Menawarkan paket *long stay* kepada *account* yang potensial dan keuntungan-keuntungan yang didapatkannya.
- b) Meninjau kembali (*review*) keuntungan-keuntungan *long stay* untuk membuat segmen ini menjadi lebih atraktif dan mempertahankan serta meningkatkan jumlah *long stay guest*.

- c) *Personal contact* secara langsung antara semua *long stay guest* dengan *senior management* dan staff.
- d) Memberitahukan kepada staff semua nama-nama *long stay guest* dan memastikan mereka mengetahuinya.
- e) Mempromosikan keuntungan-keuntungan yang didapatkan oleh *long stay guest* melalui *newsletter Visi/Vision*.
- f) Memelihara hubungan baik dengan *long stay guest* melalui kegiatan sosial bulanan yang diselenggarakan Hotel Ciputra Semarang , misalnya *long stay guest party*.

7. Strategi Segmen *Airline*

- a) Memelihara hubungan baik dan melakukan pendekatan khusus dengan manajer lokal perusahaan penerbangan, *district manager* dan *station manager*.
- b) Melakukan penawaran *contract rate* dengan *airline* dan memastikan *contract rate* telah dikomunikasikan pada seluruh departemen terkait.
- c) Memberikan tarif yang bersaing pada standard passanger (oleh *airport representative*)
- d) Menempatkan kapten pesawat pada kelas kamar yang lebih tinggi dari awak pesawat.
- e) Mengundang kapten pesawat pada pesta yang diselenggarakan hotel.

8. Strategi Segmen *Group Tours*

- a) Memelihara dan mempertahankan hubungan baik dengan operator *group tours* mancanegara dan *group business* dalam negeri.

- b) Mempertahankan dan menawarkan tarif bersaing pada *group tours*.
- c) Memelihara hubungan dekat dengan asosiasi-asosiasi dan perusahaan-perusahaan yang sering mengadakan seminar/pertemuan group besar.
- d) memberikan fasilitas *check in* dan *check out* yang fleksibel.
- e) menyusun dan menganalisa catatan persaingan semua grup dan kamar yang dipesan pada hotel lain (pesaing) untuk segera ditindaklanjuti

3.9. Kinerja Hotel Ciputra Semarang

Kinerja Hotel Ciputra Semarang dilihat dari data penjualan/pendapatan yang diperoleh sejak tahun 1997-1999. Dari data tersebut terlihat kinerja Hotel Ciputra Semarang yang sesungguhnya.

Tabel 3.3. Data Penerimaan Hotel Ciputra Semarang
Tahun 1997-1999

Segmen	1997	1998	1999
Corporate Local	Rp. 2.510.068.352,-	Rp. 1.921.347.554,-	Rp. 2.385.289.476,-
Corporate Domestic	Rp. 1.854.955.721,-	Rp. 1.006.975.228,-	Rp. 1.478.732.817,-
Travel Agents	Rp. 680.111.256,-	Rp. 398.745.650,-	Rp. 529.422.340,-
Hotel Package	Rp. 513.240.125,-	Rp. 501.424.370,-	Rp. 697.570.132,-
Walk in Guest/FIT	Rp. 2.711.042.988,-	Rp. 2.147.841.775,-	Rp. 2.603.654.082,-
Long Stay	Rp. 724.476.900,-	Rp. 529.341.537,-	Rp. 890.175.356,-
Airline Crew	Rp. 241.225.876,-	Rp. 150.850.245,-	Rp. 119.465.276,-
Group Tours	Rp. 223.454.331,-	Rp. 133.479.752,-	Rp. 167.107.787,-
Jumlah	Rp. 9.458.575.549,-	Rp. 6.790.006.111,-	Rp. 8.871.417.266,-
Lain-lain	Rp. 3.945.772.451,-	Rp. 4.685.199.335,-	Rp. 5.728.579.500,-
Total	Rp.13.404.348.000,-	Rp.11.475.205.446,-	Rp.14.599.996.766,-

Sumber : manajemen Hotel Ciputra Semarang

Dari data terlihat bahwa pendapatan dari penjualan selama tahun 1997 adalah sebesar Rp. 13.404.348.000,- yang terdiri dari pendapatan penjualan kamar berdasarkan segmennya sebesar Rp. 9.458.575.549,- dan pendapatan dari penjualan lain-lain Rp. 3.945.772.451,-. Pada tahun 1998 terjadi penurunan

berdasarkan segmennya sebesar Rp. 9.458.575.549,- dan pendapatan dari penjualan lain-lain Rp. 3.945.772.451,-. Pada tahun 1998 terjadi penurunan pendapatan yang tajam menjadi Rp.11.475.205.446,- , pendapatan dari segmen pasar Hotel Ciputra Semarang turun sangat tajam menjadi Rp. 6.790.006.111,-. Namun demikian terlihat kenaikan pada pendapatan lain-lain sebesar Rp. 4.685.199.335,-. Turunnya pendapatan total selama tahun 1998 ini akibat dari krisis ekonomi yang menjadi krisis multi dimensional atau menjadi krisis sosial dan politik yang melanda Indonesia.

Mulai pulihnya keadaan ekonomi, sosial dan politik di Indonesia pada tahun 1999 menyebabkan adanya kenaikan pendapatan total Hotel Ciputra Semarang menjadi sebesar Rp. 14.599.996.766,-. Walaupun terjadi kenaikan pendapatan total pada tahun 1999, pendapatan dari penjualan kamar berdasarkan segmen Hotel Ciputra Semarang tidak sebesar tahun 1997. Pendapatan berdasarkan segmennya tahun 1999 yaitu sebesar Rp. Rp. 8.871.417.266,-. Kenaikan pendapatan yang tajam adalah dari pendapatan lain-lain yang diperoleh pada tahun 1999 yaitu sebesar Rp. 5.728.579.500,-.

UPT-PUSTAKA-UNDIP

BAB IV ANALISIS MASALAH

4.1. Lingkungan Industri

Persaingan dalam bisnis perhotelan pada saat ini semakin ketat akibat dari perubahan pasar, sebagai dampak dari krisis ekonomi berkepanjangan yang sekarang menjadi krisis sosial, politik, dan keamanan. Oleh karena itu aspek persaingan industri dimana bisnis perusahaan berada menjadi hal penting.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi persaingan, seperti ancaman pada perusahaan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan termasuk kondisi persaingan itu sendiri menjadi perlu untuk diperhatikan. Intensitas persaingan antara perusahaan dalam industri perhotelan ditentukan tidak hanya oleh strategi-strategi mereka tetapi juga oleh dampak potensial dari masuknya pemain baru dalam industri perhotelan tersebut.

Hotel Ciputra Semarang yang bergerak dalam industri perhotelan menghadapi lima kekuatan persaingan dalam industri, yaitu : persaingan dalam industri, ancaman pendatang baru, kekuatan tawar menawar dari pemasok, kekuatan tawar menawar dari pembeli dan ancaman produk pengganti.

a. Persaingan Dalam Industri

Persaingan dalam bisnis perhotelan semakin hari semakin ketat di kota Semarang, walaupun tidak seketat di Yogyakarta, Jakarta dan Surabaya yang mengakibatkan perang tarif antar hotel dengan pemberian harga yang menyimpang dari klasifikasinya. Misalnya, hotel berbintang empat memberi

harga yang masuk kedalam *range* hotel berbintang tiga. Di Semarang persaingan itu dalam bentuk pemberian diskon yang besar pada tarif kamar.

Hotel Ciputra Semarang yang dikelola oleh Swiss-belhotel International sementara ini merupakan satu-satunya hotel *chain* internasional di Semarang. Para pesaing Hotel Ciputra Semarang adalah hotel Grand Candi, Hotel Graha Santika, Hotel Patra Jasa. Hotel Graha Santika dan Hotel Patra Jasa tergabung dalam hotel *chain* nasional, sedangkan Hotel Grand Candi saat ini tidak tergabung dalam suatu hotel *chain* walaupun hotel tersebut pada awal berdirinya tergabung dalam grup Novotel. Kekuatan hotel yang masuk dalam jaringan hotel internasional adalah dalam hal *brand name*, jaringan yang luas, standar fasilitas akomodasi, pelayanan, sumberdaya manusia yang baik dan dukungan finansial.

b. Ancaman Pendetang Baru

Banyaknya pendatang baru yang masuk ke dalam industri tergantung dari besar kecilnya halangan-halangan untuk masuk industri tersebut. Dalam industri perhotelan halangan masuk dari peraturan pemerintah tidak ada, bahkan pemerintah mendorong investor masuk ke dalam industri ini, sehingga mendorong pesaing baru untuk masuk, hal ini tercermin dengan berdirinya hotel baru (seperti Hotel Grand Candi) dan rencana pembangunan beberapa hotel berbintang empat di kota Semarang yang akibat dari krisis ekonomi yang berkepanjangan masih belum terealisasi.

Untuk masuk ke industri perhotelan juga terdapat hambatan masuk yang tidak mudah. Modal menjadi masalah besar untuk masuk industri

perhotelan karena untuk menyediakan sarana yang baik dibutuhkan modal yang besar dan pihak investor harus menentukan jangka waktu pengembalian modal tersebut. Selain itu pembangunan hotel juga membutuhkan lahan yang luas dengan lokasi yang strategis. Lokasi yang strategis menentukan pilihan wisatawan terhadap hotel, seperti lokasi hotel yang berdekatan dengan kawasan bisnis, kawasan perbelanjaan, kawasan industri dan kemudahan akses ke bandara.

Kebutuhan akan sumber daya manusia yang terampil, ahli dan berpengalaman di bidang perhotelan juga merupakan hambatan untuk masuk ke dalam industri perhotelan. Dalam hal tenaga kerja, hotel membutuhkan tenaga-tenaga perhotelan profesional yang memiliki keahlian khusus, pandai bergaul dan berkomunikasi, mempunyai dedikasi dan disiplin yang tinggi, mencintai pekerjaannya, menyukai bisnis *hospitality* dan minimal menguasai bahasa Inggris baik lisan maupun tulisan, mereka juga harus cepat dan tanggap terhadap keluhan-keluhan dan keinginan tamu.

c. Kekuatan Tawar Menawar Dari Pemasok

Fungsi perantara dalam industri perhotelan berperan sebagai pemasok tamu hotel. Perantara tersebut antara lain *travel agent* (biro perjalanan), perusahaan penerbangan, individu-individu dan sekretaris perusahaan. *Travel agent* memegang peranan penting dalam menentukan bentuk perjalanan wisata, pembuatan paket-paket wisata dan menentukan hotel yang digunakan dalam paket wisata tersebut.

Peningkatan jumlah tingkat hunian kamar hotel mengakibatkan kekuatan dari pemasok dalam hal ini travel agent meningkat, karena banyak hotel yang menawarkan diskon dan ditambah penawaran-penawaran lainnya yang menarik. *Travel agent* dapat meminta diskon tarif yang cukup besar dengan konsekuensi harus memasok tamu ke hotel.

Perusahaan penerbangan juga berperan penting dalam meningkatkan tingkat hunian kamar hotel, karena banyak dari pelaku bisnis dan wisatawan yang datang ke Semarang menggunakan transportasi pesawat udara selain itu kapten pesawat dan awaknya juga membutuhkan akomodasi. Sedangkan individu-individu atau sekretaris perusahaan (disebut sebagai *corporate account*) juga berperan sebagai pemasok, karena kedudukan mereka sering berperan dalam pengambilan keputusan mengenai pilihan suatu hotel untuk menginap atau untuk seminar dan pertemuan.

Travel agent, perusahaan penerbangan, individu-individu dan sekretaris perusahaan tersebut memiliki kekuatan tawar menawar yang tinggi dalam memberikan pasokan tamu hotel.

Kekuatan tawar menawar pemasok untuk perlengkapan hotel seperti furniture, alat-alat gelas, peralatan mandi dan peralatan lainnya tidak tinggi. Hal ini disebabkan karena hotel telah mempunyai pemasok tetap dengan harga yang telah ditetapkan bersama dan hotel melakukan kerja sama yang relatif panjang sehingga harga lebih murah. Selain itu hotel juga dapat berpindah ke pemasok perlengkapan hotel lainnya apabila mutu perlengkapan hotel yang ditawarkan tidak sesuai dengan standar.

d. Kekuatan Tawar Menawar Dari Pembeli

Pembeli jasa perhotelan memiliki *bargaining power* yang tinggi, hal ini sangat realistis mengingat jumlah hotel yang ada, sehingga konsumen mempunyai banyak alternatif pilihan. Pembeli mempunyai kekuatan untuk memilih hotel yang memberikan penawaran fasilitas dan pelayanan yang lebih baik.

Penawaran yang diberikan oleh hotel-hotel sangat beragam, hal ini dapat dilihat dari paket-paket khusus yang ditawarkan oleh hotel yang memasukkan pelayanan-pelayanan tambahan pada harga jual kamarnya, misalnya Paket Golf dengan fasilitas antar-jemput, diskon makanan dan minuman, bebas menggunakan fasilitas *fitness centre* dan lain-lainnya.

Selain itu hotel-hotel berbintang juga menawarkan harga khusus dengan mengeluarkan kupon diskon, kupon diskon tersebut dibagikan pada perusahaan-perusahaan yang mempunyai hubungan dengan hotel. Cara lain yang dilakukan adalah dengan menawarkan kelas kamar yang lebih tinggi dari harga kelas yang seharusnya.

Paket-paket khusus dan pemberian harga khusus yang dilakukan oleh hotel berbintang agar tingkat hunian kamar tetap tinggi. Tingkat hunian yang tinggi menunjukkan tamu hotel yang menginap di hotel juga tinggi, sehingga memungkinkan tamu hotel menggunakan outlet yang ada untuk memenuhi kebutuhannya seperti kebutuhan makan dan minum di restoran dan bar, menggunakan telepon dan faksimili, serta kebutuhan lainnya. Penggunaan fasilitas-fasilitas yang ada di hotel akan memberikan pemasukan lain kepada

hotel selain pemasukan dari penjualan kamar. Peningkatan kekuatan pembeli merupakan ancaman bagi industri perhotelan.

e. Ancaman Produk Pengganti.

Dalam bisnis perhotelan juga dikenal dengan adanya produk substitusi yang memungkinkan konsumen untuk memilih terutama bagi tamu *long stay*. Produk pengganti dari hotel adalah apartemen dan rumah-rumah yang disewakan kepada para ekspatriat perusahaan asing di Semarang.

Ancaman produk pengganti menentukan sejauh mana produk lain dapat memenuhi kebutuhan pembeli yang sama. Ancaman ini rendah karena kualitas produk dan pelayanan yang ditawarkan oleh hotel yang lebih baik.

4.2. Analisis Lingkungan

Pada subbab ini dianalisis lingkungan yang berpengaruh pada kelangsungan perusahaan, yang terdiri dari analisis internal dan analisis eksternal Hotel Ciputra Semarang.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan kemudian disusun profil peluang dan ancaman untuk mengidentifikasi sejumlah variabel pokok di luar kendali Hotel Ciputra Semarang. Selanjutnya dilakukan penyusunan profil keunggulan strategi Hotel Ciputra Semarang untuk mengidentifikasi kemampuan hotel dalam mengendalikan variabel-variabel internal Hotel Ciputra Semarang.

4.2.1. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan Internal adalah seluruh bagian/divisi/tingkatan organisasi yang melakukan aktivitas perusahaan. Kondisi-kondisi yang terdapat pada

lingkungan internal perusahaan yang secara strategik berpengaruh besar terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan, disebut sebagai *critical success factor*, atau dalam terminologi manajemen strategik disebut sebagai faktor-faktor strategik internal. Analisis lingkungan internal dapat juga dikatakan sebagai analisis untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategik internal.

4.2.1.1. Faktor-Faktor Strategik Internal

Dalam analisis internal dilakukan identifikasi terhadap sejumlah komponen-komponen internal perusahaan yang secara strategik berpengaruh besar terhadap keberhasilan perusahaan (faktor-faktor strategik internal).

Berikut ini adalah penyusunan faktor-faktor strategi internal yang berpengaruh besar terhadap Hotel Ciputra Semarang yang terangkum dalam tabel *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (ISFAS).

Tabel 4.1. *Internal Strategic Factors Analysis Summary*
Hotel Ciputra Semarang

Faktor-faktor strategi internal	Bobot	Rating	Total
Kekuatan			
• Lokasi di Simpang Lima, jantung kota Semarang	0,15	4	0,60
• Produk, fasilitas dan pelayanan	0,10	4	0,40
• Sumber daya manusia	0,10	4	0,40
• Kegiatan <i>Sales Call</i> dan <i>Sales Blitz</i>	0,10	3	0,30
• Aliansi dengan jaringan hotel Swiss-belhotel International	0,05	3	0,15
• Arsitektur Hotel	0,05	3	0,15
• Sistem Teknologi Informasi	0,05	3	0,15
Kelemahan			
• Tempat parkir yang terbatas	0,10	4	0,40
• Daya tampung Ruang <i>Meeting/Banket</i> yang terbatas	0,10	3	0,30
• Promosi	0,05	3	0,15
• Hanya ada sedikit lanskap pada hotel dan sekitar hotel	0,05	2	0,10
• Tidak memiliki restoran khas (<i>specialty restaurant</i>)	0,05	2	0,10
• Sulit mengontrol tamu keluar masuk melalui pintu penghubung hotel dengan Mal Ciputra	0,05	2	0,10
Jumlah	1,00		3,30

Sumber : hasil analisis pengolahan data faktor-faktor strategik internal.

Faktor-Faktor Kekuatan (*Strenghts*) Hotel Ciputra Semarang

- Lokasi Hotel Ciputra Semarang sangat strategis dan terkenal, yaitu berada di Simpang Lima yang menjadi jantung kota Semarang. Hotel Ciputra Semarang berada di tengah kawasan bisnis, kawasan perbelanjaan, kawasan industri dan pusat keramaian kota. Faktor lokasi ini merupakan keunggulan utama Hotel Ciputra Semarang, sehingga diberi rating 4 dan diberikan bobot tertinggi.
- Kualitas produk hotel yang ada dan terus melakukan inovasi dalam menawarkan produk-produk baru untuk meningkatkan penjualan kamarnya, misalnya, Penawaran paket khusus merupakan salah satu cara Hotel Ciputra Semarang untuk menarik tamu, paket khusus tersebut dikemas sedemikian rupa sehingga menjadi suatu bentuk penawaran produk yang berbeda dari produk hotel-hotel lain. Kelengkapan fasilitas-fasilitas Hotel Ciputra Semarang, seperti fasilitas kamar dan *suites* yang setara hotel berbintang lima (diantara kamar *suites* ditata seperti apartemen) dan fasilitas-fasilitas pendukung lainnya terutama Mal Ciputra menjadi salah satu penarik bagi para tamu untuk menginap. Pelayanan yang terbaik bagi tamu, karena Hotel Ciputra Semarang bergerak dalam industri jasa terutama bisnis *hospitaly* maka sangat mengutamakan pelayanan, kenyamanan dan keramahan pada tamu serta mementingkan kepuasan pelayanan pada tamu-tamunya dengan standar hotel internasional.
- Sumber daya manusia merupakan faktor penting dibidang jasa perhotelan karena berkaitan dengan masalah pemberian pelayanan yang baik. Upaya yang dilakukan Hotel Ciputra Semarang untuk mempunyai pegawai-pegawai yang

profesional dan terampil dalam melakukan tugasnya (memberikan pelayanan yang terbaik bagi tamu-tamu) adalah meliputi : Penerimaan karyawan dengan masa percobaan dengan status karyawan bulanan atau kontrak kerja waktu tertentu, masa orientasi, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, Program pelatihan untuk masa depan, program pengembangan manajemen, program pelatihan masing-masing departemen dan pelatihan secara umum.

- Kegiatan pemasaran yang meliputi *sales call* dan *sales blitz* yang dilakukan baik untuk perusahaan yang berlokasi di dalam maupun diluar Semarang. kegiatan *sales call* yang ditujukan pada bagi perusahaan-perusahaan baik yang mempunyai kantor di sekitar Semarang, maupun yang berlokasi di Solo, Yogyakarta, Bandung, Surabaya dan Jakarta. Selain itu Hotel Ciputra Semarang juga melakukan kegiatan *sales blitz* ke berbagai kota besar di Indonesia yang merupakan upaya untuk menjaring tamu yang lebih banyak.
- Aliansi dengan *chain* hotel Swiss-belhotel International, Hotel Ciputra Semarang saat ini sebagai satu-satunya hotel dengan jaringan internasional di Semarang. kekuatan hotel chain internasional adalah dalam hal reputasi (*brand name*) yang sudah dikenal sehingga mudah menjaring tamu asing, jaringan yang luas, standar fasilitas akomodasi, standar pelayanan, sumber daya manusia yang baik dan dukungan finansial.

Para pesaing Hotel Ciputra Semarang yaitu hotel Hotel Graha Santika, Hotel Patra Jasa tergabung dalam hotel *chain* nasional, sedangkan Hotel Grand Candi saat ini tidak tergabung dalam suatu hotel *chain* walau pada awal berdirinya hotel tersebut tergabung dalam grup Novotel.

- Bangunan Hotel Ciputra Semarang adalah bangunan baru dengan arsitektur kontemporer modern yang berbeda dengan bangunan-bangunan lain disekitarnya. Bangunan hotel bertingkat 10 dalam bentuk sudut V terhubung dengan Mal. Saat ini bangunan hotel menjadi salah satu *landmark* kota Semarang.
- Sistem Teknologi Informasi Hotel Ciputra Semarang sudah menggunakan teknologi canggih untuk mendukung kinerjanya, yaitu : untuk mendukung kegiatan administrasi antara lain, pembayaran kartu kredit dan inventaris penjualan. Untuk memasuki database reservasi dan *room inventory* dari hotel dibawah jaringan pengelolaan Swiss-belhotel International di seluruh dunia. Selain itu dengan makin majunya teknologi informasi menyebabkan berkembangnya jaringan informasi global internet, maka untuk memudahkan mendapat informasi dan reservasi hotel (Hotel Ciputra Semarang bekerjasama dengan Hotel Ciputra Jakarta) dapat dilakukan melalui internet di website : <http://www.hotelciputra.com> atau melalui e-mail dengan alamat mailsmg@hotelciputra.com dan cipusem@indosat.net.id.

Faktor-Faktor Kelemahan (*Weaknesses*) Hotel Ciputra Semarang

- Tempat atau ruang parkir hotel yang terbatas. Faktor tempat parkir merupakan kelemahan utama Hotel Ciputra Semarang dan sering dikeluhkan oleh tamu, karena daya tampung tempat parkir sangat terbatas terutama pada saat *peak season* atau hotel sedang menyelenggarakan suatu acara dan bagi tour operator yang menggunakan bis besar, maka tidak ada tempat untuk parkir di areal hotel.

- Daya tampung Ruang *Meeting/Banket* yang terbatas, Hotel Ciputra Semarang memiliki 3 suite ruang pertemuan atau banket yaitu, Puri I, Puri II dan Puri III. Tetapi daya tampung atau kapasitas ruang ini terbatas walaupun ruangan-ruangan tersebut digunakan semuanya (menjadi satu) kapasitas yang tersedia hanya 150 orang, sehingga sulit untuk pertemuan bisnis, konferensi, seminar, pesta-pesta resmi dan keperluan lainnya yang membutuhkan kapasitas besar.
- Kurangnya Promosi di media cetak dan elektronik.
Pemasangan iklan pada media cetak dalam negeri yaitu pada *Yellow Pages*, *Jakarta Post*, *Bisnis Indonesia* dan *Suara Merdeka* serta media cetak khusus pariwisata *Java Kini*, sedangkan untuk media cetak internasional yaitu pada *Garuda Inflight Magazine*, *Taiyo magazine* dan *Middle East Magazine*. Pemasangan iklan ini hanya untuk *event-event* tertentu saja.
Pemasangan iklan media elektronik hanya pada radio lokal untuk *specific event* yang diselenggarakan oleh hotel. Selain itu Hotel Ciputra Semarang juga promosi dalam bentuk poster dan banner serta *flyer* dan *brochure* juga *post material* yang disebarakan secara terbatas.
- Hanya ada sedikit lanskap pada hotel dan sekitar hotel, sehingga menyulitkan untuk pengembangan hotel dan suasana di sekitar hotel menjadi terasa sesak dan sempit bagi tamu dan pengunjung hotel.
- Tidak memiliki restoran khas (*specialty restourant*), Hotel Ciputra Semarang jika dibandingkan dengan pesaingnya Hotel Graha Santika yang mempunyai restoran *Pizza house* dan Hotel Grand Candi yang memiliki restoran cina,

maka Hotel Ciputra Semarang tidak mempunyai restoran yang menyediakan menu-menu khas.

4.2.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi kegiatan perusahaan yang didalamnya mengandung unsur peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Lingkungan eksternal merupakan suatu kekuatan yang berada diluar perusahaan.

4.2.2.1. Faktor-Faktor Strategik Eksternal

Faktor-faktor strategik eksternal yang berasal dari lingkungan industri, bisa merupakan faktor peluang, tetapi juga bisa menjadi faktor ancaman bagi perusahaan. Berdasarkan analisis lingkungan eksternal perusahaan, perusahaan dapat mengidentifikasi faktor-faktor strategi eksternal untuk kemudian dikategorisasikan ke dalam peluang dan ancaman perusahaan.

Berikut ini adalah penyusunan faktor-faktor strategi eksternal yang berpengaruh terhadap Hotel Ciputra Semarang yang terangkum dalam tabel faktor-faktor strategik eksternal atau *External Strategic Factors Analysis Summary* (ESFAS).

Tabel 4.2. *External Strategic Factors Analysis Summary*
Hotel Ciputra Semarang

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Total
Peluang			
• Bisnis furnitur, elektronik, tekstil dan telekomunikasi	0,10	4	0,40
• Banyaknya permintaan pelanggan pada kamar suites	0,10	4	0,40
• Kondisi sosial politik di Semarang relatif aman	0,10	4	0,40
• Mulai pulihnya penerbangan ke Semarang	0,10	3	0,30
• Gaya hidup masyarakat	0,05	3	0,15
• Wisatawan nusantara	0,05	3	0,15
• Rencana bebas visa untuk 48 negara	0,05	2	0,10
Ancaman			
• Persaingan harga antar hotel semakin tajam	0,15	3	0,45
• Krisis yang berkepanjangan	0,10	3	0,30
• Tawar menawar pemasok	0,05	3	0,15
• Peningkatan kekuatan pembeli	0,05	2	0,10
• Hotel baru menjadi ancaman	0,05	2	0,10
• Produk pengganti	0,05	2	0,10
Jumlah	1,00		3,10

Sumber : hasil analisis pengolahan data faktor-faktor strategik eksternal.

Faktor-Faktor Peluang (*opportunities*) Hotel Ciputra Semarang

- Masih maraknya bisnis furnitur, mulai pulihnya industri elektronik dan tekstil serta masih berlanjutnya proyek telekomunikasi, menurut manajemen Hotel Ciputra Semarang merupakan peluang, karena banyak mendatangkan pelaku bisnis asing dan ekspatriat yang tinggal lama.
- Banyaknya permintaan kamar *suites* dari pelanggan merupakan peluang bagi Hotel Ciputra Semarang.
- Kondisi sosial politik di Semarang relatif aman, kondisi sosial-politik yang tentram di kota Semarang merupakan peluang, karena dengan kondisi yang aman dan nyaman ini, diharapkan para wisatawan terutama pelaku bisnis tidak ragu untuk datang ke kota Semarang.
- Mulai pulihnya penerbangan ke Semarang, maskapai penerbangan yang pada awal krisis ekonomi menghentikan penerbangannya ke Semarang, sekarang

sudah melayani jalur menuju Semarang kembali, misalnya, Bouroq dan maskapai yang mengurangi jadwal penerbangannya, sekarang sudah menambah frekuensi penerbangannya. Faktor ini menurut manajemen Hotel Ciputra Semarang merupakan peluang untuk meningkatkan penjualan.

- Gaya hidup masyarakat. Faktor ini juga merupakan peluang Hotel Ciputra Semarang, karena konsumen yang membeli produk-produk hotel adalah kalangan menengah atas, maka hotel menjual produk-produk yang sesuai dengan gaya hidup mereka.
- Wisatawan nusantara merupakan potensi yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan penjualan hotel, karena dengan kondisi negara yang belum tentram, jangan terlalu berharap pada wisatawan asing.
- Rencana bebas visa 48 negara. Dengan adanya rencana tersebut diharapkan dapat meningkatkan jumlah kedatangan wisatawan asing.

Faktor-Faktor Ancaman (*Threats*) Hotel Ciputra Semarang

- Persaingan harga antar hotel semakin tajam. Faktor ini dipandang manajemen sebagai ancaman bagi Hotel Ciputra Semarang, walaupun persaingan ini bukan perang tarif antar hotel dengan pemberian harga yang tidak sesuai dengan klasifikasinya, melainkan dengan pemberian diskon khusus yang besar pada tarif kamar.
- Krisis ekonomi yang berkepanjangan ini, juga merupakan faktor ancaman, karena menyebabkan kondisi sosial, politik dan keamanan dalam negeri tidak stabil dan menyebabkan hilangnya rasa aman dan nyaman wisatawan asing yang akan berkunjung.

- Tawar menawar pemasok, peranan pemasok seperti *travel agent*, individu-individu atau sekretaris perusahaan yang menjadi pembuat keputusan, *group tours*, maskapai penerbangan memegang peranan penting dalam peningkatan jumlah tingkat hunian hotel. Tingginya posisi pemasok ini merupakan ancaman karena hotel harus memberikan diskon yang tinggi dan memberikan penawaran-penawaran yang menarik mereka.
- Peningkatan kekuatan pembeli, juga merupakan ancaman, sebab posisi hotel pada saat yang kurang menguntungkan akibat dari krisis yang berkepanjangan ini dan menyebabkan kekuatan pembeli menjadi tinggi.
- Keberadaan Hotel Grand Candi sebagai hotel baru juga menjadi faktor ancaman bagi Hotel Ciputra Semarang.
- Produk pengganti, yaitu merupakan produk substitusi, disini adalah apartemen dan rumah yang disewa oleh para pekerja asing (ekspatriat) atau pelaku bisnis lokal yang tinggal lama di Semarang. Hal ini juga dapat menjadi faktor ancaman.

4.3. Matrik Internal – Eksternal (IE)

Matrik Internal – Eksternal (IE) merupakan pengembangan dari model General Electric (GE-Model). Parameter yang digunakan Matrik Matrik Internal – Eksternal meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi perusahaan.

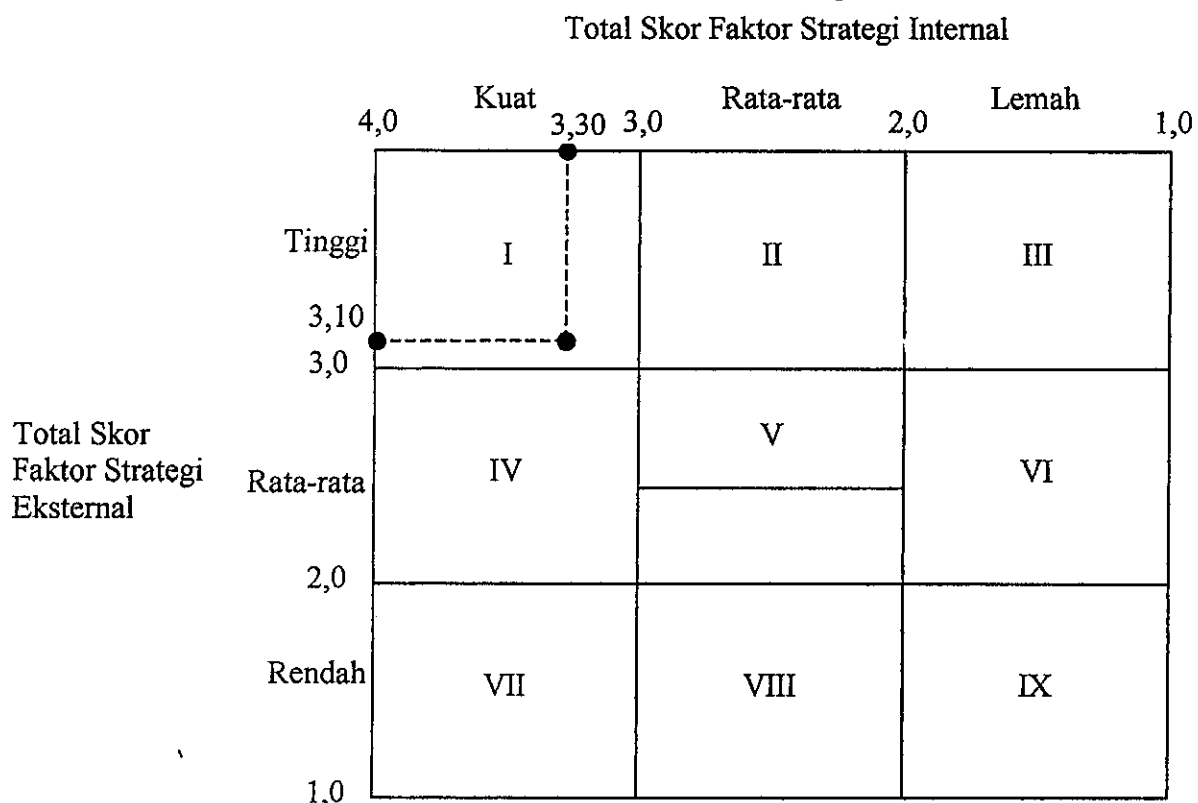
Matrik Internal – Eksternal (IE) digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan berdasarkan informasi dari nilai-nilai hasil analisis terhadap faktor strategi internal (tabel *Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan faktor

strategi eksternal (Tabel *External Strategic Factors Analysis Summary*) Hotel Ciputra Semarang.

Setelah diketahui total skor atau nilai faktor strategi internal dan total skor faktor strategi eksternal, yaitu total nilai atau skor faktor strategi internal (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) = 3,30 dan total skor faktor strategi eksternal (*External Strategic Factors Analysis Summary*) = 3,10, maka posisi dan profil lingkungan internal dan eksternal Hotel Ciputra Semarang dapat diketahui, yaitu terletak pada sel I, yaitu strategi konsentrasi melalui integrasi vertikal.

Berikut ini adalah posisi dan profil lingkungan internal dan eksternal Hotel Ciputra Semarang yang terdapat dalam gambar 4.1. berikut:

**Gambar 4.1. Matrik Internal – Eksternal
Hotel Ciputra Semarang**



Sumber : Hasil analisis pengolahan data.

Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi vertikal dapat dilakukan dengan cara mengambil alih fungsi yang sebelumnya disediakan oleh pemasok (*backward integration*) atau dengan cara mengambil alih fungsi distributor (*forward integration*). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi (Freddy Rangkuti, 1999).

Pada kedua strategi itu dapat dilakukan pendekatan internal dan eksternal, pendekatan internal, yaitu melalui sumberdaya internal perusahaan untuk memasok kebutuhan produk maupun jasa. Pendekatan Eksternal, dengan cara membeli perusahaan baru, baik dengan cara akuisisi, *merger* atau *joint venture* yang tujuannya untuk dapat memasok kebutuhan untuk bisnis pelanggan mereka (Husein Umar, 1999).

Melihat posisi kompetitif Hotel Ciputra Semarang yang kuat sebagai pemimpin pasar (*market leader*) pada industri hotel berbintang empat, maka strateginya adalah strategi pertumbuhan konsentrasi melalui integrasi vertikal dengan mengambil alih fungsi distribusi (*forward integration*) dengan melalui pendekatan sumberdaya internal. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya Hotel Ciputra Semarang harus melakukan upaya-upaya mengontrol kualitas produk, fasilitas-fasilitasnya, distribusi produk dan meminimalkan biaya serta operasi yang tidak efisien.

4.4. Matrik SWOT

Matrik SWOT adalah merupakan matrik yang disusun dengan menggunakan variabel-variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, yang

diidentifikasi dalam faktor-faktor strategis internal dan faktor-faktor strategis eksternal. Matrik SWOT ini menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

Alternatif-alternatif strategi dapat dirumuskan berdasarkan model analisis Matrik SWOT. Model Matrik SWOT ini dapat membantu memformulasikan strategi-strategi yang diperoleh berdasarkan faktor strategi internal dan faktor strategi eksternal perusahaan. Ada empat alternatif strategi yang dapat disarankan, yaitu : strategi *Strenght-Opportunity* (SO), strategi *Strenght-Threat* (ST), strategi *Weakness-Opportunity* (WO) dan strategi *Weakness-Threat* (WT).

Analisis dengan menggunakan model matrik SWOT ini menggunakan data yang diperoleh dari tabel Faktor Strategi Internal (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan tabel Faktor Strategi Eksternal (*External Strategic Factors Analysis Summary*) Hotel Ciputra Semarang .

Tabel 4.3. Matrik SWOT Hotel Ciputra Semarang

Internal Faktor	Kekuatan <ul style="list-style-type: none"> - Lokasi - Produk, fasilitas dan pelayanan - Sumberdaya manusia - Kegiatan <i>sales call</i> dan <i>sales blitz</i> - Jaringan hotel internasional - Arsitektur hotel - Sistem teknologi informasi 	Kelemahan <ul style="list-style-type: none"> - Tempat parkir terbatas - Kapasitas ruang banket terbatas - Kurangnya promosi - Sedikit lanskap pada hotel - Tidak memiliki restoran khas - Sulit kontrol tamu keluar masuk melalui pintu penghubung dengan Mal
Eksternal Faktor		
Peluang <ul style="list-style-type: none"> - Bisnis furnitur, elektronik, tekstil dan telekomunikasi - Permintaan pada kamar suites - Kondisi sosial politik Semarang - Pulihnya penerbangan ke Semarang - Gaya hidup masyarakat - Wisatawan nusantara - Rencana bebas Visa 48 negara 	SO strategi <ul style="list-style-type: none"> - Menarik wisatawan yang melakukan perjalanan bisnis dengan lokasi strategis di Simpang Lima dengan segala aktivitasnya - Terus meningkatkan kualitas produk, fasilitas dan pelayanan - Meningkatkan <i>sales call</i> dan <i>sales blitz</i> - Membuat paket-paket yang menarik 	WO Strategi <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan promosi pada media cetak dan elektronik - Menawarkan ruang Puri Rooms buat penyelenggaraan pertemuan atau pesta kecil - Promosi makanan atau theme buffet - Membuat kamar suite lagi
Ancaman <ul style="list-style-type: none"> - Persaingan harga antar hotel makin tajam - Krisis yang berkepanjangan - Tawar menawar pemasok - Peningkatan kekuatan pembeli - Hotel baru - Produk pengganti 	ST Strategi <ul style="list-style-type: none"> - Menawarkan harga/tarif yang bersaing - Reservasi yang fleksibel - Melakukan inovasi produk-produk baru 	WT Strategi <ul style="list-style-type: none"> - Parkir kendaraan dengan sistem <i>valet</i>

Sumber : Hasil analisis pengolahan data.

4.5. Alternatif Pengembangan Strategi

Berdasarkan analisis menggunakan model Matrik SWOT seperti pada tabel 4.5. diatas maka dapat dibuat berbagai alternatif strategi yang dapat dikembangkan oleh Hotel Ciputra Semarang dengan adalah sebagai berikut :

a. Strategi SO

Adalah strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memperoleh keuntungan dari peluang yang ada. Strateginya adalah :

1. Jasa penjualan kamar dan fasilitas penunjang lainnya merupakan produk utama Hotel Ciputra Semarang, maka strategi penawaran produk yang menarik dan atraktif dengan memanfaatkan faktor lokasi hotel yang sangat strategis digunakan untuk meningkatkan perhatian wisatawan (terutama pelaku bisnis) yang melakukan perjalanan, baik perjalanan dinas maupun bisnis pelanggan agar menginap di Hotel Ciputra Semarang.
2. Hotel Ciputra Semarang memiliki produk dan fasilitas penunjang yang baik dan bertaraf internasional, untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas standar pelayanan hotel serta kepuasan pelanggan atau tamu sehingga tetap menginap di Hotel Ciputra Semarang, maka perlu penerapan strategi produk yang secara berkesinambungan (terus menerus) meningkatkan kualitas produk, fasilitas dan pelayanan yang ada menjadi lebih baik lagi, dengan melakukan perbaikan berkelanjutan pada semua produk, fasilitas dan pelayanan hotel.
3. Kegiatan *sales call* dan *sales blitz* pada perusahaan-perusahaan yang potensial untuk mendatangkan tamu harus lebih ditingkatkan, karena salah satu segmen terbesar Hotel Ciputra Semarang adalah dari perusahaan (segmen *corporate local* dan *corporate domestic*, lihat tabel 3.3. hal. 49), sehingga dengan meningkatnya kegiatan *sales call* ke perusahaan-perusahaan yang berlokasi di dalam maupun diluar kota Semarang diharapkan akan menambah tamu yang akan menginap di Hotel Ciputra Semarang. Meningkatkan kegiatan *sales blitz* dalam rangka menarik tamu yang melakukan perjalanan bisnis ke Semarang pada perusahaan-perusahaan

yang berada di berbagai kota besar di Indonesia pada umumnya dan di Pulau Jawa pada khususnya diharapkan juga akan meningkat jumlah tamu yang menginap di Hotel Ciputra Semarang.

4. Strategi produk dengan membuat paket-paket yang menarik perhatian tamu untuk menginap dengan harga khusus dan fasilitas khusus. Paket-paket ini dapat merupakan inovasi pada produk-produk baru yang disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi oleh Hotel Ciputra Semarang atau paket-paket dapat berupa modifikasi atau pengembangan dari paket-paket yang sudah ada. Paket-paket tersebut harus dikemas sedemikian rupa sehingga menjadi suatu penawaran produk yang berbeda dari hotel-hotel berbintang empat lainnya. Hal ini perlu mendapat perhatian karena hotel-hotel pesaing juga memberikan penawaran serupa. Untuk mengambil peluang dari gaya hidup masyarakat yang mengarah pada peningkatan kebutuhan untuk melakukan rekreasi dan hiburan, Hotel Ciputra Semarang dapat merancang paket khusus yang sesuai dengan gaya hidup mereka dan menawarkan fasilitas-fasilitas selain kamar, misalnya : *fitness center*, *sauna*, *bar*, restoran *Gallery* dan *swimming Pool*.

b. Strategi WO

Yaitu strategi untuk mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang mungkin dapat dilakukan antara lain :

1. Strategi yang dapat digunakan untuk mengatasi kurangnya promosi, adalah dengan cara meningkatkan promosi baik pada media cetak maupun media elektronik dalam negeri, asing dan internet.

- a. Untuk media cetak sebaiknya dilakukan penambahan jumlah media cetak yang digunakan tidak hanya menggunakan *Yellow Pages*, Jakarta Post, Bisnis Indonesia, Suara Merdeka dan media cetak pariwisata Java Kini, penambahan ini terutama pada media cetak dengan tiras dan jumlah pembaca yang banyak, misalnya Kompas, sehingga pesan yang disampaikan dan jangkauan promosi menjadi lebih luas.
- b. Pemasangan iklan pada media cetak internasional selain seperti *Taiyo Magazine* dan *Midle East Magazine* perlu ditambah dengan pemasangan iklan pada harian *Asian Wall Street Jurnal* dan *Asia Week* atau *News Week*, pada media asing selain iklan yang mempromosikan hotel, juga iklan yang menggambarkan kondisi yang ada di Indonesia terutama di Semarang. Promosi dengan pemasangan iklan pada media cetak tersebut sebaiknya tidak hanya pada event-event tertentu saja. Selain itu hotel perlu membuat iklan khusus yang mempromosikan fasilitas-fasilitas yang ada atau yang dimiliki hotel.
- c. Promosi pada media elektronik tidak hanya pada radio lokal saja, tetapi juga perlu dipikirkan melakukan promosi pada media TV, khususnya di stasiun TV Swasta. Bentuk promosi di TV swasta tersebut bisa dalam bentuk *touch screen ads*, *sponsorship support* untuk acara tertentu di TV swasta atau dalam bentuk iklan singkat. Tujuan promosi di TV adalah untuk meningkatkan *brand image* dan *brand awareness* Hotel Ciputra Semarang, sehingga nama Hotel Ciputra Semarang lebih dikenal di masyarakat.

- d. Promosi dalam bentuk poster di titik-titik strategis di kota Semarang, *banner*, *flyer* dan brosur lebih ditingkatkan lagi dan tidak hanya disebar di *front office desk* atau *airport representative desk* atau diberikan pada tamu yang menginap di hotel saja, tetapi dalam bentuk yang lebih menjangkau misalnya dengan diberikan dalam bentuk *post material* pada pelanggan potensial.
 - e. Dalam era internet dan e-commerce serta e-business seperti saat ini, Hotel Ciputra Semarang harus memanfaatkan secara maksimal website www.hotelciputra.com untuk berpromosi dan memberikan informasi-informasi mengenai produk-produk dan fasilitas-fasilitas yang dimiliki serta event-event yang diselenggarakan Hotel Ciputra Semarang.
 - f. Selain promosi pada media cetak dan elektronik, promosi dapat dilakukan dengan mengikuti pameran pariwisata dengan tujuan lebih mengenalkan Hotel Ciputra Semarang pada *travel agent-travel agent* dan *tour operator*.
2. Menawarkan ruang banquet/pertemuan *Puri Rooms* untuk penyelenggaraan pertemuan, seminar atau pesta kecil dan eksklusif. Hal ini dikarenakan daya tampung atau kapasitas ruang Puri yang terbatas.
 3. Hotel aktif dalam event-event festival makanan dan *theme buffet*, antara lain seperti festival makanan Cina, festival makanan Vietnam dan *Oktober Fest*, hal ini dilakukan karena kegiatan seperti ini sering diekspose oleh media massa, dan para tamu tidak bosan dengan menu-menu yang ditawarkan karena menjadi lebih bervariasi, sehingga walaupun Hotel

Ciputra Semarang tidak memiliki restoran khusus (*specialty restourant*) tetapi dapat menyediakan menu makanan yang variatif.

4. Untuk mengatasi tingginya permintaan akan kamar *suites* maka Hotel Ciputra Semarang harus mempertimbangkan untuk membuat kamar *suites* lagi karena selama ini kamar *suites* selalu disewa oleh tamu *long stay* dan sangat menguntungkan hotel.

c. Strategi ST

Yaitu strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghadapi ancaman, antara lain :

1. Harga yang ditetapkan oleh Hotel Ciputra Semarang berdasarkan kategori kamar dan fasilitas yang tersedia, pesaing (khususnya hotel berbintang empat di Semarang), keadaan ekonomi pada saat tertentu dan kekuatan membeli konsumen.

Kebijakan *room rate* yang digunakan oleh Hotel Ciputra Semarang didasarkan pada dua hal yaitu tarif kamar standar berdasarkan daftar harga kamar dan tarif kamar khusus berdasarkan *corporate contract rate* yaitu pemberian tarif kamar setelah negosiasi perusahaan-perusahaan atau group yang potensial memberikan pasokan tamu dengan Hotel Ciputra Semarang. Besarnya *contract rate* disesuaikan klasifikasi kontrak dan berkisar 10%-55% dari tarif kamar standar. *Contract rate* juga diberikan pada *travel agent* dan *grup tours* yang memberikan pasokan tamu pada hotel.

Hotel Ciputra Semarang dapat menawarkan harga atau tarif yang sangat menarik dan bersaing tanpa mengorbankan kualitas pelayanan dan produk, penawaran yang bersaing itu terutama berupa kerjasama *contract rate* dengan perusahaan, *travel agent* dan operator *group tours* yang potensial memasok tamu. Selain itu *airport representative* dan resepsionis *front office* juga harus terlatih untuk dapat memberikan atau memainkan tarif yang bersaing dengan melihat situasi yang ada.

2. Sistem reservasi yang fleksibel dan cepat, sehingga memudahkan bagi tamu yang akan menginap di Hotel Ciputra Semarang. Selain melakukan reservasi secara langsung di hotel (resepsionis *front office*), juga dapat pada *airport representative*, melakukan reservasi pada hotel-hotel di seluruh dunia yang termasuk dalam jaringan Swiss-belhotel International atau melakukan reservasi melalui internet di website www.hotelciputra.com atau melalui e-mail dengan alamat mailsmg@hotelciputra.com dan cipusem@indosat.net. Selain itu reservasi juga dapat dilakukan pada *travel agent* yang bekerja sama dengan Hotel Ciputra Semarang.

Disamping memiliki sendiri sistem jaringan reservasi sendiri, Hotel Ciputra Semarang juga tergabung dalam jaringan reservasi global yang disebut *Global Distribution System* yang terdiri dari sistem Amadeus, Apollo, Galileo, Axess, Sabre, Sita, Sahara, Sistem One, Worldspan dan Abacus.

UPT-PUSTAKA-UNDIP

Semua bentuk reservasi itu secara langsung masuk kedalam sistem komputer reservasi Hotel Ciputra Semarang dan pelanggan secara otomatis terdaftar di hotel.

3. Untuk mengatasi ancaman dan jenis produk hotel yang mudah ditiru maka Hotel Ciputra Semarang harus terus menerus melakukan inovasi terhadap produk dan pelayanannya, sehingga dapat memberikan produk dan pelayanan yang berbeda dari para pesaing. Hotel Ciputra Semarang juga harus berusaha menjadi yang pertama dalam melakukan inovasi untuk produk-produknya.

d. Strategi WT

Merupakan strategi untuk mengatasi kelemahan dengan cara menghindari ancaman, yaitu :

1. Untuk mengatasi keterbatasan ruang atau tempat parkir, maka hotel dapat menawarkan pelayanan *valet parking* yang dikelola oleh Hotel Ciputra Semarang sendiri demi kenyamanan dan keamanan tamu hotel.

Dengan pemikiran tersebut di atas dan berdasarkan hasil dari analisis Matrik Internal – Eksternal yang telah dilakukan, Hotel Ciputra Semarang berada di sel I yang berarti memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) didalam industri perhotelan, maka dalam rangka meningkatkan *competitive advantage* Hotel Ciputra Semarang dalam industri perhotelan mengingat posisi kompetitif pasarnya yang kuat dan keunggulan yang dimiliki, maka keempat strategi alternatif pada Matrik SWOT tersebut dapat dilakukan secara bersama-

sama dalam implementasi pengembangan strategi Hotel Ciputra Semarang dan keempat alternatif strategi dapat saling mendukung satu sama lain.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLEMENTASI

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian dan analisis data yang dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pada saat ini kondisi pasar berubah sebagai dampak dari krisis ekonomi yang berkepanjangan dan menyebabkan persaingan antar hotel berbintang empat di Semarang menjadi semakin ketat. Hal ini menjadikan keunggulan-keunggulan bisnis dan strategi begitu cepat dimunculkan dan begitu cepat dirontokkan melalui manuver-manuver strategik yang selalu berkembang dan inovatif. Hotel Ciputra Semarang menyadari fenomena-fenomena yang terjadi di pasar menjadi dasar untuk menganalisis kondisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan guna pengembangan strategi hotel.
2. Dari hasil identifikasi faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal maka diketahui posisi dan profil lingkungan internal dan eksternal, Hotel Ciputra Semarang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat dalam industri yang atraktif. Hal ini menunjukkan Hotel Ciputra Semarang harus tetap melakukan upaya-upaya meningkatkan kualitas produk, fasilitas-fasilitas, pelayanan dan distribusi produk.
3. Terdapat empat alternatif strategi yang dapat diterapkan Hotel Ciputra Semarang sehubungan dengan perkembangan bisnis dan perubahan kondisi pasar yang terjadi berdasarkan faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal Hotel Ciputra Semarang. Dari empat alternatif strategi tersebut (SO,

WO, ST dan WT) digunakan untuk diterapkan dalam pengembangan strategi yang dapat disarankan pada manajemen Hotel Ciputra Semarang.

4. Secara keseluruhan Hotel Ciputra Semarang saat ini merupakan perusahaan yang cukup sukses dalam industri perhotelan terutama hotel berbintang empat. Selain itu Hotel Ciputra Semarang didukung oleh kekuatan internal yang cukup baik, seperti lokasi yang strategis, kualitas produk yang baik, fasilitas-fasilitas yang lengkap dan pelayanan yang setara hotel berbintang lima, dukungan sumberdaya manusia yang profesional, dukungan manajemen yang baik dibawah pengelolaan Swiss-belhotel International dan manajemen sistem informasi yang baik.

5.2. Implementasi

- a. Berdasarkan formulasi strategi, Hotel Ciputra Semarang tetap menggunakan strategi pertumbuhan karena perkembangan pasar dan posisi Hotel Ciputra Semarang di pasar memungkinkan perusahaan mempraktekkan bentuk pertumbuhan terkonsentrasi dengan mengidentifikasi penggunaan produk-produk dan fasilitas-fasilitas yang sudah ada serta perubahan pasar dengan menggunakan media iklan, promosi dan distribusi dengan alternatif-alternatif strategi yang ada.
- b. Untuk mempertahankan posisi kompetitif pasar yang kuat, mengingat semakin ketatnya persaingan akibat dari perubahan pasar ini, maka Hotel Ciputra Semarang harus memperhatikan mengenai:

- strategi produk dengan secara terus-menerus meningkatkan kualitas produk, fasilitas yang tersedia dan pelayanan serta penawaran paket-paket khusus terutama paket khusus yang inovatif dan dapat mengekspose hotel.
- strategi penentuan harga kamar, makanan, minuman dan penyewaan ruangan banket, dan menjual fasilitas-fasilitas yang dimiliki hotel untuk menambah pendapatan hotel.
- Strategi distribusi hotel dikelola sendiri secara langsung oleh hotel, yang antara lain melalui pemesanan langsung melalui internet perlu dipertimbangkan untuk menghadapi era *e-commerce* dan *e-business*.
- Strategi promosi intensif, melalui *mailing* brosur pada *travel agent* dan perusahaan-perusahaan yang potensial, tetap mensupport kegiatan atau *event* tertentu, iklan di media cetak nasional yang mempunyai tiras besar atau internasional dan internet, mencoba promosi melalui media TV.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Sulastiono. 1999. *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. Alfabeta. Bandung.
- BPS. 1999. *Perkembangan Ekspor, Impor dan Pariwisata*. Berita Resmi Statistik. No. 12/Th. II/1 Oktober. Jakarta.
- BPS. 1999. *Perkembangan Ekspor, Impor dan Pariwisata*. Berita Resmi Statistik. No. 14/Th. II/1 November. Jakarta.
- Diyak Mulahela. 1998. *Tantangan Bisnis Hotel di Tahun 1999*. Usahawan. No. II Th. XXVIII.
- Fandy Tjiptono. 1995. *Strategi Pemasaran*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Freddy Rangkuti. 1999. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus SWOT*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Husein Umar. 1999. *Riset Strategi Perusahaan*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Pearce II, John A. dan Robinson, Richard B. 1997. *Manajemen Strategik. Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Porter, Michael E.. 1992. *Keunggulan Bersaing*. PT. Gelora Aksara Pratama. Jakarta.
- Moh. Nazir. 1988. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Kotler, Philip. 1993. *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Erlangga. Jakarta
- Kotler, Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Erlangga. Jakarta
- Pontjo Sutowo. 1999. *Pariwisata Mengantar Bangsa Indonesia Mengisi Indonesia Baru*. Pidato HUT PHRI ke-30. Yogyakarta
- Sofjan Assauri. 1992. *Manajemen Pemasaran : Dasar, Konsep, dan Strategi*. Rajawali Press. Jakarta
- Sri Wahyuni. 1999. *Evaluasi Strategi Pemasaran Hotel Mutiara Yogyakarta*.

Sudiarto Mangkuwerdoyo. 1999. *Pengantar Industri Akomodasi dan Restoran*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta

Supriyono. 1998. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. BPFE. Yogyakarta

Glueck, William F. dan Jauch, Lawrence R.. 1992. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Erlangga. Jakarta.