



UNIVERSITAS INDONESIA

BUSINESS PLAN
PT. XYZ MENDIRIKAN *CITY HOTEL* NON BINTANG
DI JAKARTA

TESIS

KALAM TUKIMAN
0806433073

FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JULI 2010



UNIVERSITAS INDONESIA

BUSINESS PLAN
**PT. XYZ MENDIRIKAN *CITY HOTEL* NON BINTANG
DI JAKARTA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

**KALAM TUKIMAN
0806433073**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN UMUM
JAKARTA
JULI 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk,
telah saya nyatakan dengan benar**

Nama : Kalam Tukiman

NPM : 0806433073

Tanda Tangan :

Tanggal : 18 Juli 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Kalam Tukiman

NPM : 0806433073

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : *Business Plan* PT. XYZ mendirikan *City Hotel* Non Bintang di Jakarta

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Albert Wijaya ()

Penguji : Dr. Mohammad Hamsal ()

Penguji : Bagio N. Karno, MBA ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 13 Juli 2010

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kasih karena Penulis bias menyelesaikan karya akhirnya yang berjudul “*Business Plan* PT. XYZ mendirikan *City Hotel* non bintang di Jakarta” guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen pada program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan karya akhir ini. Untuk itu, Penulis menerima saran dan kritik membangun yang semakin menyempurnakan karya akhir ini.

Selama penyusunan karya akhir, Penulis merasa sangat didukung oleh banyak pihak memlaui berbagai cara. Oleh karenanya, pada kesempatan ini Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Tuhan Yesus Kristus, yang telah memberikan kekuatan, kesabaran dan ketekunan kepada saya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Ketua Program, Bapak Rhenald Kasali. PhD, beserta segenap staf pengajar dan karyawan Program Magister Manajemen Universitas Indonesia.
3. Bapak Dr. Albert Wijaya, selaku dosen pembimbing saya yang selalu memberikan arahan, pencerahan ilmu, semangat dan waktunya untuk membantu saya dalam penyusunan karya akhir ini.
4. Kedua orang tua saya yang senantiasa mendukung, menyemangati, dan mendoakan saya terutama untuk penyusunan karya akhir agar dapat terselesaikan dengan baik.
5. Bapak Tommy A Wun, Ibu Juanita H., Ibu Lisa dan rekan-rekan di Novotel Jakarta Mangga Dua yang telah banyak memberikan saya dukungan, kesempatan dan sumbangan pikiran untuk tesis ini.
6. Rekan-rekan seperjuangan di Program Magister Manajemen angkatan 2008, terutama kelas G081 yang sangat ‘*colourful*’.
7. Untuk seseorang yang selalu mengingatkan, menyemangati dan mendoakan saya agar cepat-cepat memiliki gelar di akhir nama (semoga apa yang kita cita-citakan dapat tercapai).
8. Kedua kakak saya dan sahabat-sahabat saya atas dukungan dan (sekali lagi) doanya, sehingga saya dapat menyelesaikan karya akhir ini dengan baik. Terima kasih.

Akhir kata saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan semoga karya akhir ini dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak.

Jakarta, 18 Juli 2010

Kalam Tukiman

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Kalam Tukiman
NPM : 0806433073
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Business Plan PT. XYZ mendirikan City Hotel Non Bintang di Jakarta

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmediakan/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 18 Juli 2010

Yang Menyatakan,

Kalam Tukiman

ABSTRAK

Nama : Kalam Tukiman
NPM : 0806433073
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : *Business Plan* PT. XYZ mendirikan *City Hotel* Non Bintang di Jakarta

Tesis ini akan merumuskan perencanaan bisnis untuk membangun sebuah *city hotel* non bintang yang akan didirikan di Jakarta. Penyusunan bisnis ini dilakukan secara sistematis yang akan mengevaluasi dan menganalisa dari lingkungan usaha internal seperti sumber daya yang dimiliki perusahaan, lingkungan usaha eksternal seperti pesaing, supplier, aspek-aspek teknis seperti aspek manajemen pemasaran, manajemen sumberdaya manusia, manajemen operasional dan manajemen keuangan. Berbagai aspek tersebut akan diolah dan hasilnya digunakan untuk menganalisis *Strength*, *Weaknes*, *Opportunities*, dan *Threat* dari *business plan* ini. Kemudian didapatkan suatu strategi bisnis yang dapat diterapkan oleh manajemen *city hotel* ini. Selanjutnya akan dilakukan analisa terhadap *stakeholder*, sisi keuangan, serta kelayakan investasi dari *business plan city hotel* ini. Sehingga dapat menjadi suatu acuan dasar pelaksanaan *business plan city hotel* ini.

Kata Kunci : *Business plan*, *City hotel*, strategi bisnis dan kelayakan investasi

ABSTRAK

Name : Kalam Tukiman
Program Study : Magister of Management
Title : *PT. XYZ Business Plan to establish city hotel non star at Jakarta*

This thesis formulate a business plan to build a non-star city hotel to be established at Jakarta. Preparation of this business to be conducted systematically in evaluate and analyze internal business environment such as company resources, external business environment such as competitors, suppliers, technical aspects of marketing managements, human resource managements, operational managements and financial management. Many kinds of aspects will be processed and the results will used to analyze the Strength, Weakness, Opportunities and Threat of the business plan. Particular business plan strategy can be implemented by this city hotel management. Further analysis will be performed on the stakeholders, the financial sector, and investment feasibility of business plans this city hotel. There will be a basic reference for the implementations of city hotel business plan.

Keywords : Business plan, City hotel, Business strategy and Feasible for investment

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pernyataan Orisinalitas.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Kata Pengantar.....	iv
Halaman Pernyataan Persetujuan Publikasi Tugas Akhir untuk Kepentingan Akademis.....	v
Abstrak.....	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar.....	xii
1. PENDAHULUAN.....	1.
1.1 Latar Belakang.....	1.
1.2 Perencanaan Bisnis.....	3.
1.3 Ruang Lingkup Permasalahan.....	4.
1.4 Tujuan Penulisan.....	5.
1.5 Metologi Penulisan.....	5.
1.6 Sistematika Penulisan.....	5.
2. ANALISIS LINGKUNGAN USAHA.....	6.
2.1 Definisi Hotel.....	6.
2.2 Klasifikasi dalam Hotel.....	6.
2.3 Karakteristik Industri Perhotelan.....	9.
2.4 Gambaran Umum Industri Perhotelan Di Indonesia.....	11.
2.5 Analisis Lingkungan Usaha Internal.....	19.
2.5.1 <i>Tangible Resources</i>	21.
2.5.1.1 <i>Financial Resources</i>	21.
2.5.1.2 <i>Physical Resources</i>	22.
2.5.2 <i>Intangible Resource</i>	23.
2.5.2.1 <i>Know – How (Organizational knowledge and learning)</i>	23.
2.5.2.2 <i>Reputation</i>	24.
2.5.2.3 <i>Culture</i>	24.
2.5.2.4 <i>Services Excellence</i>	25.
2.5.3 <i>Human Resource</i>	26.
2.5.3.1 <i>Hospitality Skill</i>	26.
2.5.3.2 <i>Capacity for Communication and Collaboration</i>	27.
2.5.4 <i>Organizational Capabilities</i>	27.
2.5.5 <i>Industry Key Success Factor</i>	28.
2.6 Analisis Lingkungan Usaha Eksternal.....	29.
2.6.1 Analisis Lingkungan <i>Remote</i>	30.
2.6.1.1 Faktor Politik.....	30.
2.6.1.2 Faktor Ekonomi.....	31.
2.6.1.3 Faktor Sosial.....	32.

2.6.1.4	Faktor Teknologi.....	32.
2.6.1.5	Faktor Ekologi.....	33.
2.6.2	Analisis Lingkungan Industri.....	33.
2.6.2.1	Resiko Ancaman Pesaing Baru (<i>Threat of New Entrants</i>)	34.
2.6.2.2	Tingkat Persaingan di Antara Pesaing di dalam Industri (<i>Rivalry Among Existing Firms</i>).....	37.
2.6.2.3	Tekanan Dari Produk Pengganti (<i>Treat of Substitutes</i>)	39.
2.6.2.4	Kekuatan Tawar Menawar Pembeli (<i>Bargaining Power of Consumers</i>).....	39.
2.6.2.5	Kekuatan Tawar menawar Pemasok (<i>Bargaining Power of Suppliers</i>).....	40.
2.6.3	Analisis Lingkungan Operational.....	41.
2.6.3.1	Pesaing (<i>Competitors</i>).....	42.
2.6.3.2	Kreditur (<i>Creditor</i>).....	42.
2.6.3.3	Konsumen (<i>Customers</i>).....	42.
2.6.3.4	Sumber Daya Manusia (<i>Labors</i>).....	42.
2.6.3.5	Pemasok (<i>Suppliers</i>)	43.
3.	STRATEGI BISNIS.....	44.
3.1	SWOT Analisis Strategi Bersaing.....	44.
3.1.1	<i>Internal</i>	45.
3.1.2	<i>External</i>	46.
3.2	<i>Value Proposition</i> sebagai arah bersaing.....	46.
3.3	Membangun perusahaan untuk unggul dalam bersaing.....	48.
3.3.1	Aktivitas Utama (<i>Primary Activities</i>).....	49.
3.3.2	Aktivitas Pendukung (<i>Support Activities</i>).....	53.
3.4	Strategi Generik (<i>Generic Strategy</i>).....	54.
4.	PERENCANAAN STRATEGI FUNGSIONAL.....	60.
4.1	Company Profile.....	60.
4.1.1	Gambaran Perusahaan.....	60.
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	60.
4.1.3	Tujuan Perusahaan.....	60.
4.1.4	Gambaran Umum Lokasi.....	60.
4.2	Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)	62.
4.2.1	Struktur Organisasi Perusahaan.....	62.
4.2.2	Tugas dan Tanggung Jawab Karyawan.....	64.
4.2.3	Kualifikasi Perekrutan Karyawan.....	67.
4.2.4	Kompetensi.....	74.
4.2.5	Pelatihan dan Pengembangan (<i>Training and Development</i>).....	76.
4.2.6	<i>Performance Appraisal</i>	78.
4.2.7	Sistem Kompensasi.....	78.
4.2.8	Perencanaan dan Pengembangan Karir.....	83.
4.2.9	Pemutusan Hubungan Kerja.....	83.

4.2.10	Strategi <i>Human Resources</i> untuk menghadapi tantangan ke depan.....	84.
4.3	Manajemen Pemasaran.....	85.
4.3.1	<i>Segmentasi</i>	86.
4.3.2	<i>Targeting</i>	88.
4.3.3	<i>Positioning</i>	88.
4.3.4	Program Bauran Pemasaran.....	89.
4.3.5	Umpan Balik (<i>Feedback</i>)	100.
4.4	Manajemen Operasional.....	101.
4.4.1	Tahap Pembuatan Desain.....	101.
4.4.2	Tahap Perijinan.....	102.
4.4.3	Tahap Pelaksanaan Proyek.....	103.
4.4.4	Tahap Perekrutan Karyawan.....	104.
4.4.5	Tahap Pembukaan Hotel (<i>Pre Opening</i>).....	104.
4.5	Manajemen Keuangan.....	105.
4.5.1	Sumber Modal.....	106.
4.5.2	Perincian Pemakaian Modal Dasar.....	106.
4.5.2.1	Biaya Proyek.....	106.
4.5.2.2	Biaya Pembelian <i>Fixture, Furniture & Equipment (FF&E)</i>	108.
4.5.2.3	Biaya Sebelum <i>Operational Pre-Opening</i>	108.
4.5.3	Asumsi-asumsi Sumber Pendapatan dan Biaya.....	108.
4.5.3.1	Asumsi-asumsi Sumber Pendapatan.....	108.
4.5.3.2	Asumsi-asumsi Biaya-biaya.....	111.
4.5.4	Analisis Keuangan.....	118.
4.5.4.1	Income Statement.....	118.
4.5.4.2	Laporan Aliran Kas Manajemen Hotel.....	120.
4.5.4.3	Perhitungan NPV.....	122.
4.5.4.4	Perhitungan <i>Internal Rate of Return (IRR)</i>	124.
4.5.4.5	Perhitungan <i>Payback Periode</i>	125.
4.5.5	Analisis Sensitivitas.....	127.
5.	KESIMPULAN DAN SARAN.....	134.
5.1	Kesimpulan.....	134.
5.2	Saran.....	135.
	Daftar Referensi.....	137.

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Jumlah Wisatawan Mancanegara (orang).....	14
Tabel 2.2.	Jumlah Pergerakan Wisatawan Nusantara (perjalanan)	14
Tabel 2.3.	Rangking Devisa Pariwisata Terhadap Komoditas Ekspor Lainnya.....	15
Tabel 2.4.	Tingkat Penghunian Kamar pada Hotel Non Bintang di Pulau Jawa-Bali	16
Tabel 2.5.	Tingkat Penghunian Kamar pada Hotel Berbintang di Pulau Jawa-Bali..	16
Tabel 2.6.	Jumlah Tamu Indonesia pada Hotel Non Bintang di Pulau Jawa-Bali....	17
Tabel 2.7.	Jumlah Tamu Indonesia pada Hotel Berbintang di Pulau Jawa-Bali.....	17
Tabel 2.8.	Jumlah Tamu Asing pada Hotel Non Bintang di Pulau Jawa-Bali	18
Tabel 2.9.	Jumlah Tamu Asing pada Hotel Berbintang di Pulau Jawa-Bali	18
Tabel 2.10.	Pengembangan Usaha Akomodasi menurut Klasifikasi Akomodasi	19
Tabel 2.11.	Data Hotel Berbintang di sekitar kawasan Mangga Dua	30
Tabel 2.12.	Data Hotel Non Bintang di sekitar kawasan Mangga Dua	38
Tabel 2.13.	Tingkat Rata-rata Harga Jual dan Hunian Hotel Kompetitor	38
Tabel 4.1.	Posisi dan jumlah serta kualifikasi karyawan per departemen.....	68
Tabel 4.2.	Pelatihan dan Pengembangan SDM	77
Tabel 4.3.	Rencana Sistem Kompensasi.....	80
Tabel 4.4.	Penduduk Provinsi DKI Jakarta	86
Tabel 4.5.	Daftar Tarif Kamar & Spa.....	93
Tabel 4.6.	Pembagian Ruangan / Layout Hotel.....	101
Tabel 4.7.	Komposisi Pemegang Saham.....	105
Tabel 4.8.	Perhitungan Depresiasi Laba Ditahan (<i>Reserve for Replacement</i>).....	114
Tabel 4.9.	Total Akumulatif Depresiasi.....	114
Tabel 4.10.	Asumsi-asumsi Proyeksi Pendapatan dan Biaya.....	116
Tabel 4.11.	Income Statement untuk 10 tahun.....	118
Tabel 4.12.	Proyeksi Cash Flow Statement.....	120
Tabel 4.13.	Perhitungan NPV.....	122
Tabel 4.14.	Perhitungan IRR.....	123
Tabel 4.15.	Perhitungan Payback Periode.....	124
Tabel 4.16.	Asumsi-asumsi Proyeksi Pendapatan dan Biaya Skenario Terburuk.....	128
Tabel 4.17.	Income Statement untuk 10 tahun Skenario Terburuk.....	129
Tabel 4.18.	Proyeksi Cash Flow Statement Skenario Terburuk.....	130
Tabel 4.19.	Asumsi-asumsi Proyeksi Pendapatan dan Biaya Skenario Terbaik.....	131
Tabel 4.20.	Income Statement untuk 10 tahun Skenario Terbaik.....	132
Tabel 4.21.	Proyeksi Cash Flow Statement Skenario Terbaik.....	133

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Framework RBV Analisis untuk Hotel.....	20
Gambar 2.2 Framework Analisis External.....	29
Gambar 2.3 Framework Five Forces Porter.....	34
Gambar 3.1 Value Chain Diagram.....	49
Gambar 3.2 Generic Strategy.....	55
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. XYZ.....	62
Gambar 4.2. Perbandingan harga dan kualitas.....	92
Gambar 4.3 The Marketing Communication Mix for Services.....	94
Gambar 4.4 Flowchart for Process Stay at Hotel.....	96



BAB 1

PENDAHULUAN

Pembangunan *City Hotel* ini merupakan sebuah rencana bisnis untuk membangun sebuah *City Hotel* yang berfungsi sebagai hotel tansit non bintang. Lokasi pembangunan *City Hotel* direncanakan akan dibangun di dalam Mall Mangga Dua Square dengan memanfaatkan area parkir yang sudah ada. Dalam merencanakan sebuah bisnis dibutuhkan suatu analisis baik analisis internal maupun analisis eksternal dari lingkungan usaha. Untuk merencanakan sebuah bisnis dibutuhkan juga suatu perencanaan strategi, pembiayaan, pemasaran, sumber daya manusia dan operasional agar bisnis tersebut agar dapat bertahan dan bersaing. Di bawah ini dapat dilihat hal yang menjadi dasar latar belakang rencana bisnis pembangunan *City Hotel* ini.

1.1 Latar Belakang

WTO (*World Tourism Organization*) memprediksi bahwa pertumbuhan Industri Pariwisata Dunia (*Travel Industry*) adalah 4,1% per tahun dalam jangka waktu 10 tahun, yakni sejak tahun 2000 hingga 2010. Bahkan di tahun 2020, diprediksi jumlah orang yang melakukan perjalanan di seluruh dunia telah mencapai 1,5 miliar orang (UNWTO 2009). Adapun tingkat pertumbuhan pariwisata terbesar akan berada di kawasan Afrika (5,9%), Asia-Pasifik (5,7%), dan Timur Tengah (5,2%) dimana tingkat pertumbuhan ketiga kawasan ini adalah lebih tinggi dibandingkan rata-rata tingkat pertumbuhan pariwisata dunia selama kurun waktu 2009-2018 (WTTC 2010). Sebelumnya, *World Travel & Tourism Council* (WWTC) memprediksi bahwa disadari atau tidak, kepariwisataan dunia akan menjelma menjadi Mega Industri, dan diperkirakan akan menjadi salah satu penggerak utama perekonomian di abad 21. WWTC juga memprediksikan pertumbuhan industri pariwisata dan perjalanan mencapai rata-rata 4,4% per tahun selama periode 2009-2018 dan menyumbang PDB global sebesar 10,5% pada tahun 2018 serta menciptakan pekerjaan secara global sebanyak 297 juta jenis (WTTC 2010).

Dengan desain prospek pariwisata yang kuat tersebut, posisi sektor pariwisata dalam perekonomian Indonesia semakin penting. Hal ini dapat juga dilihat dari kontribusi sektor pariwisata bagi perekonomian nasional yang semakin meningkat sejak tahun 2007. Indikator untuk hal ini antara lain tampak dari jumlah kunjungan wisatawan ke Indonesia dan perolehan devisa yang meningkat. Sebagai bukti, pada tahun 2007, tercatat kunjungan wisatawan nusantara dan wisatawan mancanegara sebanyak 5.505.759 jiwa dengan perolehan 5.345,98 juta dollar AS. Pada tahun 2008, kondisinya melonjak menjadi 6.429.027 jiwa dengan raihan devisa sebesar 7.377,39 juta dollar AS (Departemen Kebudayaan dan Pariwisata 2009).

Di samping itu bisnis perhotelan di Indonesia tumbuh sangat pesat. Hal ini karena penunjang tempat-tempat penginapan di Indonesia mempunyai ciri yang berbeda-beda seperti selera, pendapatan dan tujuan berwisata. Permintaan akan tempat penginapan ini cenderung meningkat dari tahun ke tahun dengan semakin meningkatnya arus wisatawan mancanegara ke Indonesia. Kenaikan pendapatan perkapita orang Indonesia juga mendorong meningkatnya jumlah wisatawan domestik yang datang ke berbagai tempat tujuan wisatawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi perkembangan permintaan tempat-tempat penginapan. Selain itu juga dengan pesatnya pertumbuhan bisnis pada umumnya juga ikut meningkatkan kebutuhan tempat-tempat penginapan bagi usahawan.

Berdasarkan data dari Pusat Pengelolaan Data dan Sistem Jaringan, Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata Maret 2010. Kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) ke Indonesia pada Januari 2010 sebesar 493.039 atau naik 4,20% dibandingkan bulan yang sama 2009 yang mencapai 473.165 orang. Kenaikkan kunjungan wisman pada Januari 2010 sebesar 4,20% tersebut antara lain karena adanya kenaikan pada enam pintu masuk utama yakni; Bandara Ngurah Rai sebanyak 178.358 orang atau naik 2,55%, Soekarno-Hatta (117.422 orang) naik 27,44%, Juanda (13.889 orang) naik 30,23%, Polonia Medan (11.365 orang) naik 1,04%, Husein Sastranegara (6.444 orang) naik 32,84%, dan Makassar (1.913 orang) naik 188,10%.

Berdasarkan data dari Biro Pusat Statistik menunjukkan bahwa tingkat penghunian kamar pada hotel non bintang di pulau Jawa dan Bali tahun 2007 di

Universitas Indonesia

provinsi DKI Jakarta adalah 62.56% yang terdiri dari 1,287,629 tamu lokal dan 11,302 tamu asing. Sedangkan pada tahun 2008 terjadi peningkatan menjadi 63,93% yang terdiri dari 1,365,376 tamu lokal dan 14,657 tamu asing. Dibandingkan dengan tingkat penghunian kamar pada hotel berbintang yang setiap tahunnya semakin menurun. Melihat besarnya pangsa pasar *City Hotel* yang merupakan hotel non bintang sangatlah besar. Hal ini dapat menjadi peluang untuk membangun *City Hotel* sebagai suatu rencana bisnis yang sangat menarik.

Hotel merupakan salah satu industri pariwisata. Hotel adalah usaha jasa pelayanan dengan menyediakan fasilitas-fasilitas; kamar tidur (kamar tamu), makanan dan minuman, pelayanan-pelayanan penunjang lainnya tempat rekreasi, fasilitas olah raga, *laundry*. Pengertian lain dari hotel adalah suatu jenis akomodasi yang berupa pertolongan atau bantuan, penyesuaian diri, dan penggunaan. Menurut Foster (1993) istilah hotel biasanya digunakan untuk merujuk pada semua bangunan (selain dari rumah tinggal) yang menyediakan fasilitas kamar pribadi dengan kamar mandi serta mempunyai staff servis untuk melayani atau membantu tamu.

Hotel Transit sebagai hotel penunjang pariwisata, artinya orang hanya tidur bukan dalam arti menetap, melainkan hanya untuk sementara relatif sangat singkat lalu pergi lagi.

1.2 Perencanaan Bisnis

Rencana Bisnis ini ditulis sebagai akibat dari terbatasnya jumlah *City Hotel* yang memiliki pelayanan dan fasilitas yang baik serta memiliki harga yang terjangkau oleh masyarakat kelas ekonomi menengah ke bawah, yang memiliki demand akan kebutuhan *City Hotel* cukup tinggi.

Melihat adanya peluang di industri ini maka PT. XYZ memberanikan diri terjun ke dalam kanca bisnis perhotelan dengan *positioning* yang berbeda guna merebut pangsa pasar ekonomi menengah ke bawah.

Selanjutnya juga akan dibahas mengenai bagaimana PT. XYZ dapat merai peluang bisnis di industri perhotelan di Indonesia.

1.3 Ruang lingkup Permasalahan

Penyusunan bisnis ini dilakukan secara sistematis yang akan mengevaluasi dan menganalisa dari aspek teknis, aspek pemasaran, aspek manajemen, aspek lingkungan dan sosial ekonomi, serta aspek keuangan. Berbagai aspek tersebut akan diolah dan outputnya diperlukan untuk menganalisis *Strength*, *Weaknes*, *Opportunities*, dan *Threat*-nya. Selanjutnya akan dilakukan analisa terhadap *stakeholder*, keuangan, serta kelayakannya.

1.4 Tujuan Penulisan

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian dalam tesis ini adalah:

1. Menentukan langkah-langkah yang akan diambil sebagai reaksi atas peluang yang ada dalam pendirian *City Hotel*.
2. Mengidentifikasi berbagai langkah-langkah strategis terhadap peluang yang ada dalam pendirian *City Hotel*.
3. Acuan dasar pendirian *City Hotel* untuk merealisasikan bisnis seharusnya.

1.5 Metodologi Penelitian

Metode yang digunakan dalam penulisan karya ilmiah ini di antaranya :

- Studi Pustaka, dengan mengumpulkan artikel dan data sekunder dari beberapa sumber seperti BPS.
- Observasi langsung ke beberapa hotel di Jakarta.

1.6 Sistematika Penulisan

Bab 1 Pendahuluan

Pada bab ini memberikan gambaran umum mengenai tesis, yaitu berisikan latar belakang mengapa dibutuhkan perencanaan mendirikan dan pengembangan hotel dan perumusan masalah yang dihadapi. Selain itu di dalam bab ini juga diuraikan tujuan dan metode penelitian yang digunakan pada tesis ini.

Bab 2 Analisis Lingkungan Usaha

Pada bab ini membahas dan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang meliputi siklus hidup industri serta daya tarik bisnis, faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi peluang dan ancaman bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan.

Bab 3 Strategi Bisnis

Pada bab ini membahas dan menganalisis bisnis strategi perusahaan, faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi peluang dan ancaman bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan.

Bab 4 Perencanaan Strategi Fungsional

Pada bab ini membahas bagaimana profil perusahaan, profil bisnis, organisasi perusahaan. Serta menganalisis fungsi-fungsi dan program serta *planning department* dalam perusahaan dalam membangun dan menjalankan bisnisnya.

Bab 5 Kesimpulan dan saran

Pada bab ini berisi kesimpulan keseluruhan pembahasan, serta memberikan saran dan masukan kepada perusahaan. Diharapkan hasil yang diperoleh dapat memberikan sumbangan positif dan kemajuan perusahaan di masa depan.

BAB 2

ANALISIS LINGKUNGAN USAHA

Dalam melakukan analisis lingkungan usaha perhotelan, ada dua macam analisis yang dilakukan yaitu analisis lingkungan usaha internal dan analisis lingkungan usaha eksternal. Sebelum melangkah ke analisis maka akan disampaikan pengertian tentang hotel, klasifikasi hotel, karakteristik industri perhotelan serta gambaran umum tentang industri perhotelan di Indonesia.

2.1 Definisi Hotel

Berdasarkan SK Menteri Perhubungan No: PM.10/pw.301Phb-77 pada tanggal 22 Desember 1977, hotel adalah: sebuah perusahaan akomodasi, korporasi, atau institude, mempersiapkan fasilitas-fasilitas seperti penginapan, makanan dan minuman, dan jasa-jasa lainnya, fasilitas dan jasa untuk orang-orang pada umumnya termasuk turis dan *traveler*, terutama untuk orang-orang yang tinggal untuk sementara waktu, akomodasi ini untuk komersial.

Beberapa unsur pokok yang terkandung dalam pengertian hotel sebagai suatu akomodasi komersial, yaitu:

- Hotel adalah suatu bangunan, lembaga, perusahaan, atau badan usaha akomodasi;
- Menyediakan fasilitas pelayanan (jasa) penginapan, makanan dan minuman serta jasa-jasa lainnya;
- Fasilitas dan pelayanan tersebut diperuntukan bagi masyarakat umum (termasuk di dalamnya *tourist* dan *traveller*);
- Yang tinggal di tempat itu hanya untuk sementara waktu;
- Akomodasi tersebut dikelola secara komersial.

2.2 Klasifikasi dalam Hotel

Pengelompokan hotel menurut Dimiyati (1989), hotel dapat dikelompokkan menurut beberapa kriteria, antara lain :

A. Pengelompokkan menurut standar hotel:

- Hotel Internasional;
- Hotel Semi Internasional;
- Hotel Nasional;

Penentuan standar hotel tersebut didasarkan pada *Manajemen* (Pengelola), *Room Capacity* (Kapasitas Kamar), *Facilities* (fasilitas), *Employement* (penempatan tenaga kerja) dan *Administration* (administrasi).

B. Penentuan standar hotel menurut ukuran (size) hotel:

- Hotel besar (*big size hotel*), adalah: hotel yang memiliki 300 kamar tamu atau lebih;
- Hotel menengah atau sedang (*medium size hotel*), adalah hotel yang memiliki 100 – 299 kamar tamu;
- Hotel kecil (*small size hotel*), adalah : hotel yang memiliki 25-99 kamar tamu.

C. Penentuan hotel menurut operasinya

- *Around the year operation hotel*, adalah hotel yang beroperasi sepanjang tahun.
- *Seasonal hotel*, adalah hotel yang beroperasi pada musim-musim tertentu (musim panas, musim dingin, atau musim semi saja).

D. Penentuan hotel menurut lokasinya :

- *City Hotel* adalah hotel yang berlokasi di daerah perkotaan. Karena hotel-hotel ini biasanya diperuntukan bagi tamu-tamu beristirahat sementara dalam jangka waktu pendek, maka sering disebut juga sebagai *Transit Hotel* atau *Transient Hotel*. *City Hotel* biasanya dihuni oleh para usahawan. Oleh karena itu hotel semacam ini sering juga disebut dengan *Comercial Hotel*, yang tentunya dilengkapi dengan fasilitas dan pelayanan bagi *commercialman*.

- *Residential Hotel* adalah hotel yang berlokasi di pinggiran yang cukup jauh dari keramaian, dan polusi udara, tetapi mudah menjangkau tempat kegiatan usaha. Hotel semacam ini berlokasi di daerah tempat kegiatan usaha. Hotel semacam ini berlokasi di daerah yang tenang karena terutama diperuntukan bagi mereka yang ingin tinggal dalam waktu lama. Dengan sendirinya hotel ini dilengkapi dengan tempat tinggal yang lengkap untuk keluarga.
- *Resort Hotel* adalah hotel yang berlokasi di daerah pegunungan atau mountain hotel dan di tepi pantai atau beach hotel. Hotel semacam ini terutama diperuntukan bagi keluarga yang ingin beristirahat pada hari libur.
- *Motel* adalah hotel yang berlokasi dipinggir atau di pinggir atau di sepanjang jalan raya yang menghubungkan satu kota besar dengan kota besar lainnya, atau di pinggir jalan raya dekat pintu gerbang / batas kota besar. Hotel semacam ini diperuntukan bagi para *traveller* yang menggunakan kendaraan mobil sendiri. Oleh karena itu dalam motel harus ada tempat parkir mobil yang terpisah.

Berdasarkan kriteria keempat unsur tersebut dengan SK Menteri Perhubungan No. PM. 10/PW.301/Pdb-77 tentang usaha dan klasifikasi hotel ditetapkan bahwa penilaian klasifikasi kelas dalam hotel di golongan ke dalam 5 kelas hotel yaitu : hotel dengan kelas bintang satu sampai dengan bintang lima. Hotel dengan kelas tertinggi dinyatakan dengan tanda bintang 5 dan hotel dengan golongan kelas terendah dinyatakan dengan tanda bintang satu. Hotel yang tidak memenuhi standar kelima kelas tersebut atau yang berada di bawah standar minimum di sebut Hotel Non Bintang.

Tujuan dari penggolongan kelas hotel tersebut adalah:

- Untuk menjadi pedoman teknis bagi calon investor di bidang usaha perhotelan;

- Agar calon penghuni hotel dapat mengetahui fasilitas dan pelayanan yang akan diperoleh di suatu hotel sesuai dengan golongan kelasnya;
- Agar tercipta persaingan yang sehat di antara para pengusaha hotel;
- Agar tercipta keseimbangan antara permintaan dan penawaran usaha akomodasi hotel.

2.3 Karakteristik Industri Perhotelan

Industri hotel merupakan bagian kecil industri jasa (*service industri*) yang secara luas mencakup industri *hospitality*, bank, pusat kesehatan (*health care*), asuransi, amusement, bengkel perbakikan mesin, pendidikan, lembaga hukum dan lain sebagainya. (Keiser, 1989). Sedangkan Industri *Hospitality* terdiri atas enam kategori umum, yaitu:

- *Lodging* (Penginapan).
- *Food Services* (Jasa Boga).
- *Transportation* (Transportasi).
- *Leisure Activity*
- *Hospitals and nursing homes* (Rumah sakit dan Rumah perawatan).
- *Educational Support* (Asrama dan pendukung pendidikan lainnya).

Karakteristik industri *hospitality* adalah:

- a. Orientasi pada pelayanan (*service oriented*).
Pelayanan berbeda dari produk bersifat abstrak dan tidak terlihat (*intangible*) (Keiser, 1989). Misalnya seseorang pergi ke hotel untuk menginap, pelayanan yang diterima meliputi keadaan fisik hotel (kebersihan, design), keramahan staff hotel, kamar yang tertata rapi dan bersih. Pelayanan ini tidak dapat disimpan di suatu tempat seperti gudang. Jika sebuah kamar hotel tidak terjual pada suatu malam, penghasilan dari kamar tersebut tidak dapat diganti atau sudah hilang selamanya.
- b. Melibatkan perhatian khusus pada orang (*Intensive concern with people*).
- c. Memerlukan tenaga kerja khusus (*special kind of labor force*).
- d. Lingkup operasi relatif kecil (*smaller operations*).
- e. Productivitas rendah (*low Productivity*).

Universitas Indonesia

Untuk mengulas sifat hotel (Nebel, 1991), keunggulan hotel harus dapat membedakan dirinya dengan pesaing melalui pelayanan (*service*) yang diberikan. Jika hanya membedakan diri melalui tampilan atau fisik hotel, keunikan suatu hotel tidak akan bertahan lama, karena pesaing akan dengan mudah menirunya.

Permasalahannya adalah pelayanan berbentuk abstrak, tidak terlihat dan personal, sehingga sulit untuk dapat membuatnya konsisten. Hal-hal yang mendorong terjadinya inkonsistensi pelayanan dalam industri hotel antara lain adalah pelayanan atau jasa yang diberikan lebih banyak dilakukan oleh manusia, bukan mesin yang bisa diatur untuk menghasilkan suatu kualitas tertentu yang selalu sama. Hotel adalah bisnis yang bersifat siklis, ada waktu penuh yang disebut *high season* atau sebaliknya *low seasons*, sehingga sulit untuk dapat memelihara sebuah sistem yang beragam dalam keadaan yang tidak menentu. Tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi, menyebabkan sistem yang seragam sulit untuk diterapkan.

Menurut Lewis dan Chambers (1989), hotel dapat dioperasikan dengan cara:

- a. Dimiliki sendiri dan dioperasikan sendiri, yang tentunya menuntut ketuhanan dana yang tidak sedikit untuk investasi, ditambah pula keharusan untuk memiliki pengetahuan tentang manajemen pengelolaan hotel.
- b. Dimiliki sendiri dan dioperasikan oleh orang atau perusahaan lain melalui kontrak manajemen, yang tidak mengharuskan pemilik hotel untuk memiliki pengetahuan dan pengalaman manajemen pengelolaan hotel.
- c. Dimiliki sendiri dan dioperasikan sendiri di bawah sistem waralaba (*Franchising*), dengan membeli brand name dari pemilik nama hotel yang sudah terkenal. Sistem ini mempermudah pemilik fisik hotel karena dari pemilik akan memperoleh pengetahuan teknis, pengetahuan manajerial pengelolaan, dukungan pemasaran, dukungan keuangan (karena nama besar pemilik nama, maka kreditur akan mudah memberikan bantuan), keamanan (berkaitan dengan hukum, peraturan keselamatan, asuransi), audit berkala untuk menjamin standarisasi

Universitas Indonesia

pelayanan, dan jaringan reservasi yang luas melalui banyak jaringan waralaba tersebut.

- d. Konsorsium, merupakan gabungan dari beberapa hotel yang masing-masing berdiri dan beroperasi di bawah kepemilikan sendiri, dengan tujuan utama untuk mendapatkan pemasaran di bawah kelompok ini.
- e. Jaringan *reservasi* (hampir seperti konsorsium, tetapi lebih mudah untuk menjadi anggotanya), *afiliasi* (dengan hotel lain di daerah lain, agar pelanggan tetap merasa menemukan hotel yang sama) dan perwakilan serta agen perjalanan yang bertindak sebagai agen pemasaran.

2.4 Gambaran Umum Industri Perhotelan Di Indonesia

Untuk menganalisa persaingan bisnis perhotelan di Jakarta, perlu ditinjau keadaan perkembangan bisnis perhotelan di Indonesia yang secara tidak langsung mempengaruhi juga perkembangan bisnis perhotelan di Jakarta. Hal ini mengingat bisnis perhotelan sifatnya saling terkait antara daerah atau negara yang satu dengan daerah atau negara lainnya. Selain itu ditinjau dari sisi investor, pada umumnya satu perusahaan yang menjadi investor bisnis perhotelan di suatu tempat juga melakukan investasi yang sama di tempat lain. Perkembangan industri perhotelan di beberapa daerah lain bisa dijadikan pembandingan untuk melihat kondisi industri tersebut di Jakarta.

Dari sisi pasar pariwisata internasional memiliki kepekaan terhadap siklus element bahwa tahun 2008 dunia dilanda krisis harga minyak, bahan pangan, pemanasan dunia, dan keuangan. Kemudian, pada tahun 2009 banyak kalangan memperkirakan bahwa krisis keuangan masih akan berlangsung dan mempunyai dampak serius terhadap pengurangan lapangan kerja dan perlambatan pertumbuhan ekonomi global. Makin tingginya dampak krisis ekonomi menyebabkan pengurangan produksi barang dan jasa, meningkatnya inflasi, meningkatnya pengangguran, pengurangan permintaan produk non migas, rendahnya investasi, pendapatan pajak turun, dan dapat mendorong peningkatan bunga bank. Karena permintaan barang dan jasa menurun, sehingga penurunan harga minyak kurang berpengaruh terhadap penanggulangan krisis ekonomi.

Krisis ekonomi dunia tahun 2009 diperkirakan akan memperlambat pertumbuhan GDP di banyak negara. Untuk dapat mengurangi pengeluaran, penduduk berpendapatan menengah ke bawah cenderung memperpendek lama tinggal dan jarak perjalanan wisata. Keadaan ini memperketat persaingan pemasaran pariwisata internasional. Akibatnya untuk menarik wisatawan mancanegara (wisman) ke Indonesia pada tahun 2009 diperlukan upaya lebih besar dari tahun sebelumnya. Pengurangan anggaran pemasaran dikhawatirkan akan berdampak negatif pada pencapaian sasaran jumlah kunjungan wisatawan.

Di samping krisis ekonomi, terdapat pula perubahan iklim global yang menyebabkan terganggunya kegiatan transportasi, pariwisata, penyediaan pangan dan penurunan produktivitas. Hal buruk yang dapat terjadi karena perubahan iklim adalah pendapatan per kapita dapat turun hingga 20%. Pada tahun 2005, pariwisata mempunyai kontribusi terhadap emisi CO₂ sekitar 5%. Lalu lintas penerbangan dari negara-negara maju mempunyai kontribusi terhadap perubahan iklim dunia sekitar 2,7% dari total emisi gas buang. Oleh karena itu diperlukan pengelolaan lingkungan kepariwisataan. Walaupun mempunyai kontribusi terhadap perubahan iklim, pariwisata mempunyai peran dalam mengentaskan kemiskinan dengan penciptaan lapangan kerja. Pariwisata di Indonesia menciptakan lapangan kerja sebesar 5,22% dari seluruh lapangan kerja nasional (Nesparnas, BPS 2007).

Pertumbuhan kunjungan wisatawan internasional diprediksi akan mencapai 1,6 miliar wisatawan pada tahun 2020 (*United Nation – World Tourism Organization /UNWTO*). Pertumbuhan ini memberikan peluang cerah bagi industri pariwisata sekaligus ketatnya persaingan pemasaran pariwisata oleh banyak negara di dunia. Untuk pasar Timur Tengah mempunyai pangsa wisatawan internasional 4,4% dari total seluruh dunia dan rata-rata pertumbuhannya merupakan yang tertinggi di dunia yaitu sebesar 6,7% per tahun diikuti oleh kawasan Asia Timur dan Pasifik sebesar 6,5% per tahun. Pangsa pasar wisatawan internasional terbesar di dunia adalah kawasan Eropa diprediksikan akan mengalami penurunan dari 59,8% tahun 1995 menjadi 45,9% pada tahun 2020. Pangsa pasar ke dua terbesar diduduki oleh kawasan Asia Timur dan Pasifik yaitu 25,4%. Baik dari sisi pangsa pasar maupun rata-rata pertumbuhan, kawasan Asia

Universitas Indonesia

Timur dan Pasifik berada di urutan kedua di dunia dan Asean ada di dalam kawasan ini. Kedatangan wisatawan internasional tahun 2007 sebesar 908 juta atau tumbuh 6,9%, kemudian pada tahun 2008 sebesar 924 juta atau tumbuh lebih rendah yaitu menjadi 1,8%.

Berdasarkan berita *press releases web site unwto.org* tanggal 18 Januari 2010, maka pada tahun 2009 diprediksikan jumlah wisatawan internasional mengalami penurunan sebesar - 4% atau sebanyak 880 juta wisatawan. Untuk tahun 2010 UNWTO memprediksi pertumbuhan wisatawan internasional sebesar 3 % sampai dengan 4 %. Pertumbuhan kedatangan wisatawan internasional di lingkungan Asia Pasifik pada tahun 2008 menurun yaitu hanya sebesar 1,6% tetapi pada tahun yang sama, Indonesia berhasil meraih 6,4 juta kunjungan wisman atau tumbuh 16,3%. penerimaan devisa meningkat dari USD 5,4 miliar pada tahun 2001 menjadi USD 7,3 miliar pada tahun 2008, atau meningkat sebesar 35,89 persen. Tahun 2009, di kawasan Asia Pasifik jumlah kedatangan wisatawan internasional masih mengalami pertumbuhan negatif (-2%), dengan pertumbuhan pada bulan Januari – Juni 2009 mengalami pertumbuhan negatif (-7%), kuartal kedua (Juli–Desember 2009) mengalami kenaikan pertumbuhan positif kedatangan wisatawan internasional sebesar 2 %.

Target Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata Indonesia untuk kunjungan wisatawan mancanegara, dengan peningkatan jumlah wisatawan pertahun sampai dengan tahun 2014 sebesar 8.600.000 orang atau 7,5% mengalami pertumbuhan dari tahun 2010. Sedangkan target untuk kunjungan wisatawan nusantara, dengan jumlah pertahun pergerakan wisatawan nusantara sampai dengan tahun 2014 sebesar 276.000.000 orang atau 6,98% mengalami pertumbuhan dari tahun 2010. Hal ini dapat dilihat dari Tabel 2.1 dan Tabel 2.2 yang diperoleh dari Rencana Strategis Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata 2010 – 2014.

Tabel 2.1
Jumlah Wisatawan Mancanegara (orang)

Tahun	Jumlah Wisatawan Mancanegara (orang)	Pertumbuhan (%)
2010	6.750.000	
2011	7.100.000	5.19
2012	7.500.000	5.63
2013	8.000.000	6.67
2014	8.600.000	7.50

Sumber : Rencana Strategis Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata 2010 – 2014

Tabel 2.2
Jumlah Pergerakan Wisatawan Nusantara (perjalanan)

Tahun	Jumlah Pergerakan Wisatawan Nusantara (perjalanan)	Pertumbuhan (%)
2010	230.000.000	
2011	237.000.000	3.04
2012	245.000.000	3.38
2013	258.000.000	5.31
2014	276.000.000	6.98

Sumber : Rencana Strategis Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata 2010 – 2014

Sektor pariwisata kini telah menjadi perai devisa ke tiga terbesar, Setelah minyak dan gas, minyak kelapa sawit dan karet olahan (lihat tabel 2.3). Dalam keadaan ekonomi yang kurang bergairah, sektor industri pariwisata merupakan sektor yang terus giat dikembangkan. Salah satunya adalah dengan menerapkan pola pengembangan pariwisata secara terpadu seperti yang berhasil diterapkan di Nusa Dua, Bali. Selain itu pemerintah juga telah memperluas daerah tujuan wisata dari semula 10 propinsi menjadi 23 propinsi. Dengan semakin giatnya sektor pariwisata sangat mempengaruhi pula perkembangan pendirian hotel-hotel baru di berbagai daerah.



Akan tetapi pesatnya penambahan hotel baru yang dibangun dalam dua–tiga tahun terakhir ini mulai mempengaruhi tingkat hunian kamar hotel yang merupakan indikator sehat tidaknya usaha di bidang perhotelan. Keluhan mulai terdengar di beberapa daerah wisata yang sebelumnya iat menyiapkan hotel baru. Akibatnya terjadi penambahan jumlah hotel secara drastis. Maka laju pertumbuhan penawaran kamar hotel tidak bisa segera diimbangi dengan penambahan jumlah tamu. Karena selain fasilitas penambahan jumlah wisatawan juga harus didukung oleh infrastruktur dan pelayanan umum lainnya. Hal ini sering tidak disadari oleh investor yang hanya melihat permintaan dalam jagka pendek saja. Dampak menurunnya tingkat hunian di beberapa tempat mengakibatkan terjadinya perang tarif. Namun dalam situasi persaingan yang cenderung meningkat tajam, minat investasi baru ternyata tetap tinggi, termasuk investasi dalam rangka perluasan kapasitas yang telah ada.

Tabel 2.4
Tingkat Penghunian Kamar pada Hotel Non Bintang di Pulau Jawa-Bali
2003 - 2008 (%)

Provinsi	2003	2004	2005	2006	2007	2008
DKI Jakarta	50,86	53,09	53,23	54,70	62,56	63,93
Jawa Barat	31,49	27,48	32,18	36,95	29,25	28,20
Jawa Tengah	17,94	28,31	26,39	25,99	24,60	25,26
DI Yogyakarta	20,06	22,09	19,67	19,54	26,62	33,23
Jawa Timur	33,23	26,75	28,95	26,94	29,23	29,97
Banten	25,12	32,47	34,65	39,49	34,94	33,13
B a l i	30,45	17,47	25,99	23,05	40,10	47,25
Indonesia	29,88	28,33	28,86	29,80	32,44	34,65

Sumber : BPS 2010

Tabel 2.5
Tingkat Penghunian Kamar pada Hotel Berbintang di Pulau Jawa-Bali
2003 - 2008 (%)

Provinsi	2003	2004	2005	2006	2007	2008
DKI Jakarta	48,76	51,08	54,53	55,01	53,61	50,57
Jawa Barat	40,05	37,77	37,00	38,63	39,39	40,26
Jawa Tengah	40,52	43,21	41,74	36,92	37,60	37,79
DI Yogyakarta	47,99	45,64	43,04	43,37	45,55	50,07
Jawa Timur	44,70	48,29	45,60	45,46	42,78	46,90
Banten	34,60	33,26	32,00	39,30	37,58	46,89
B a l i	48,70	47,80	46,37	43,85	53,49	59,88
Indonesia	45,03	44,98	45,03	46,18	46,89	48,06

Sumber : BPS 2010

Universitas Indonesia

Berdasarkan data di Tabel 2.4 dan Tabel 2.5, untuk wilayah DKI Jakarta tingkat hunian hotel non bintang sejak tahun 2003 – 2008 terjadi peningkatan rata-rata sebesar 2,614% per tahunnya. Sedangkan tingkat hunian hotel bintang sejak tahun 2003 – 2008 terjadi peningkatan rata-rata hanya sebesar 0,362% pertahunnya. Bahkan di tahun 2007 dan 2008 mengalami penurunan hingga -3,04%.

Tabel 2.6
Jumlah Tamu Indonesia pada Hotel Non Bintang di Pulau Jawa-Bali
2003-2008

Provinsi	2003	2004	2005	2006	2007	2008
DKI Jakarta	1.188.283	1.207.438	1.236.652	1.107.773	1.287.629	1.365.376
Jawa Barat	5.451.244	6.263.957	5.442.146	6.312.743	4.188.141	4.611.200
Jawa Tengah	2.606.168	1.201.264	1.365.082	1.194.338	2.742.352	2.438.214
DI Yogyakarta	1.590.144	1.701.348	1.351.878	1.534.810	1.837.234	2.453.600
Jawa Timur	5.030.872	2.396.168	2.444.853	3.113.669	3.440.925	2.716.358
Banten	521.057	719.610	905.825	878.121	759.533	564.268
B a l i	261.086	301.836	360.682	365.261	666.261	970.501
Indonesia	25.478.333	23.338.483	19.655.251	21.148.728	24.558.552	24.185.762

Sumber : BPS 2010

Tabel 2.7
Jumlah Tamu Indonesia pada Hotel Berbintang di Pulau Jawa-Bali
2003-2008

Provinsi	2003	2004	2005	2006	2007	2008
DKI Jakarta	2.444,50	2.694,2	2.837,20	2.755,20	3.271,40	3.190,5
Jawa Barat	1.632,90	1.714,90	1.697,50	1.606,80	1.716,90	1.946,4
Jawa Tengah	906,3	1.165,40	1.066,90	716,3	1.064,10	1119,1
DI Yogyakarta	622,9	611,8	647,3	536,1	619,9	618
Jawa Timur	1.220,40	1.081,50	990,1	1.204,80	1.288,20	1760
Banten	291,4	438,2	322,7	373	363	461,9
B a l i	433,8	565,6	586	588,9	631,7	591,8
Indonesia	10.581,90	11.682,20	11.610,30	11.659,30	13.113,20	14.358,50

Sumber : BPS 2010

Berdasarkan data di Tabel 2.6 dan Tabel 2.7, untuk wilayah DKI Jakarta jumlah tamu lokal yang menginap di hotel non bintang sangat besar dibandingkan tamu lokal yang menginap di hotel berbintang. Hal ini menunjukkan bahwa hotel

non bintang memiliki pangsa pasar domestik yang sangat besar, sehingga menjadi salah satu pemicu latar belakang bisnis plan hotel ini.

Tabel 2.8
Jumlah Tamu Asing pada Hotel Non Bintang di Pulau Jawa-Bali
2003-2008

Provinsi	2003	2004	2005	2006	2007	2008
DKI Jakarta	13.681	13.040	15.936	4.300	11.302	14.657
Jawa Barat	18.422	10.654	14.012	9.602	26.737	29.525
Jawa Tengah	4.879	20.630	5.846	3.955	17.044	11.964
DI Yogyakarta	22.272	14.491	10.841	15.556	13.231	18.055
Jawa Timur	21.901	25.834	24.337	21.682	18.668	36.460
Banten	276	27.718	229	411	156	364
B a l i	888.255	704.343	734.387	670.350	877.928	1.016.883
Indonesia	1.147.380	1.061.359	1.030.853	885.741	1.146.359	1.327.029

Sumber : BPS 2010

Tabel 2.9
Jumlah Tamu Asing pada Hotel Berbintang di Pulau Jawa-Bali
2003-2008 (ribuan)

Provinsi	2003	2004	2005	2006	2007	2008
DKI Jakarta	625,8	705,2	713,5	652,6	785,1	654,8
Jawa Barat	81	81,6	83,5	87,6	95,6	118,7
Jawa Tengah	42,1	97,3	74,7	40,6	61,1	58,1
DI Yogyakarta	61,9	75,5	79,5	73,8	96,6	110,9
Jawa Timur	135,1	76,1	110,9	101,1	131,8	208,4
Banten	120,8	25,6	116,2	97,2	53,8	91
B a l i	1.033,80	1.651,90	1.461,20	1.261,30	1.561,30	1865,5
Indonesia	2.955,50	3.527,60	3.584,00	3.430,20	3.862,60	4.143,60

Sumber : BPS 2010

Berdasarkan data di Tabel 2.8 dan Tabel 2.9, walaupun tamu asing yang menginap di hotel non berbintang lebih kecil dibandingkan hotel berbintang hal ini menunjukkan bahwa tamu asing yang datang ke Indonesia juga merupakan salah satu target pasar yang menjanjikan untuk hotel non bintang.

Dari data di Tabel 2.10 dapat dilihat jumlah dan pertumbuhan hotel non bintang cukup besar dari tahun 2004 hingga 2009. Hal ini mengindikasikan bahwa pasar untuk hotel non bintang masih menjadi incaran bagi para investor untuk membangun usaha di industri perhotelan.

Universitas Indonesia

Tabel 2.10
Pengembangan Usaha Akomodasi menurut Klasifikasi Akomodasi
2004 - 2009

Jumlah Usaha Akomodasi (buah)		2004	2005	2006	2007	2008	2009
TOTAL		10.861	11.350	11.461	13.584	13.751	13.932
Klasifikasi Akomodasi	Hotel Bintang	1.014	1.039	1.057	1.045	1.169	1.240
	Bintang 5	76	80	83	77	96	103
	Bintang 4	150	153	165	164	188	227
	Bintang 3	242	252	265	276	312	340
	Bintang 2	245	252	241	212	265	253
	Bintang 1	301	302	303	316	308	317
	Akomodasi Non Bintang	9.847	10.311	10.404	12.539	12.582	12.692
	Hotel Melati	6.170	5.862	5.878	7.494	5.854	7.767
	Penginapan remaja	228	247	275	263	277	367
Pondok wisata	1.654	1.905	1.972	2.411	2.121	2.158	
Jasa akomodasi lainnya	1.795	2.297	2.279	2.371	4.330	2.400	

Sumber : Statistik Hotel dan Akomodasi Lainnya, Hasil Sensus Ekonomi 2006, BPS

2.5 Analisis Lingkungan Usaha Internal

Analisis lingkungan usaha internal dilakukan untuk mengetahui sumber daya dan kapabilitas perusahaan untuk menciptakan strategi bersaing perusahaan. Untuk menganalisis lingkungan usaha internal dapat menggunakan metode *Resource Based View (RBV)* (Peteraf, 1993). RBV menggambarkan sumber daya dan kapabilitas yang berada di dalam perusahaan yang dapat dikembangkan untuk mencapai *sustainable competitive advantage*.

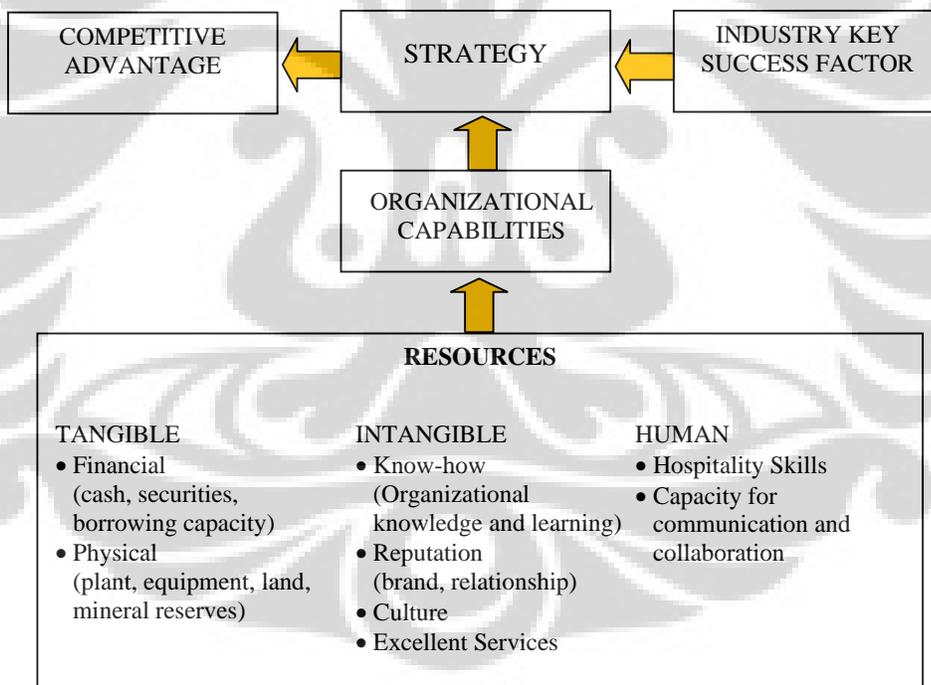
Menurut Wernerfelt (1984) sumber daya adalah berarti segala sesuatu yang dapat dianggap sebagai kekuatan atau kelemahan dari suatu perusahaan tertentu. Perusahaan berusaha memiliki sejumlah sumber daya yang unik, yang membedakan keunggulan satu perusahaan dengan lainnya. Keunikan dan karakteristik sumber daya tidak dapat dikumpulkan dalam waktu yang relatif pendek, menyebabkan pilihan strategi perusahaan dibatasi oleh ketersediaan sumber daya yang ada serta kecepatan dalam membangun sumber daya baru. Keterbatasan sumber daya menjadi kendala laju perubahan, merupakan salah satu faktor yang menjadikan perusahaan tidak mudah untuk menetapkan strateginya.

Universitas Indonesia

Jika faktor– faktor tersebut mudah di dapat oleh perusahaan lain, maka dengan mudah strategi dapat ditiru.

Ketidakmampuan pesaing untuk meniru sumber daya yang merupakan unsur utama dari pandangan *resource based view*. Hambatan untuk meniru ada jika sumber daya tersebut tak ada bandingannya, tak bergerak dan non-disubstitusikan (Barney, 1991). Namun bila perusahaan jeli dalam mengamati tuntutan konsumen dan perusahaan pesaing terbaik dikelasnya, perusahaan dapat dapat membangun sumber daya yang unik

RBV menekankan kemampuan internal organisasi untuk mendukung strategi dan implementasinya untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar dan industri. Maka kita melihat organisasi sebagai terbuat dari sumber daya dan kemampuan yang dapat dikonfigurasi untuk menyediakan dengan keunggulan kompetitif (Henry, 2007).



Gambar 2.1 : Framework RBV Analisis untuk Hotel

Sumber : Modifikasi dari R. M. Grant, Contemporary Strategy Analysis, 7th Ed., WILEY, 2010

Dalam RBV sumber daya dibedakan menjadi :

a. *Tangible Resources*

- *Financial (cash, securities, borrowing capacity)*
- *Physical (plant, equipment, land, mineral reserves)*

b. *Intangible Resources*

- *Know-how (organizational knowledge and learning)*
- *Reputation (brand, relationship)*
- *Culture*
- *Excellent Services*

c. *Human Resources*

- *Hospitality Skills*
- *Capacity for Communication and Collaboration*

Kunci keberhasilan usaha terutama usaha baru adalah pengembangan *intangible resources* melalui inisiatif *human resources manajemennya*.

2.5.1 Tangible Resources

Tangible Resource mengacu pada aset fisik yang dimiliki dan diorganisasir, dapat dikategorikan sebagai sumber daya keuangan (*finance*) dan sumber daya fisik. Sumber daya fisik meliputi hal-hal seperti kondisi saat bangunan, lokasi, dan fasilitas. Untuk menambah nilai sumber daya fisik harus mampu merespon terhadap perubahan di pasar. Organisasi yang memiliki pengetahuan untuk memanfaatkan potensi mereka akan diuntungkan.

2.5.1.1 Financial Resources

Dalam pembangunan *City Hotel* ini PT. XYZ menggunakan modal sendiri yang merupakan gabungan dari 4 orang pemegang saham. Besarnya sesuai dengan prosentase jumlah saham yang dimiliki oleh masing-masing pemegang saham tersebut. Karena modal dana yang dibutuhkan untuk membangun hotel ini adalah dana pribadi sehingga perusahaan tidak terbebani oleh bunga kredit investasi, sehingga perusahaan memiliki posisi keuangan yang baik.

2.5.1.2 Physical Resources

A. Bangunan Hotel

Hotel ini dibangun dengan konsep modern minimalis dengan mengadopsi budaya oriental juga sehingga seirama dengan konsep dari Mall Mangga Dua Square. Memiliki kapasitas 150 unit kamar dengan dengan empat macam type kamar yaitu 100 unit kamar standart dengan satu tempat tidur besar, 25 unit kamar standart dengan dua buah tempat tidur, 20 unit kamar superior dan 5 unit kamar suite. Setiap tipe kamar memiliki fasilitas yang berbeda di dalamnya.

Selain itu juga di hotel ini terdapat restouran untuk kapasitas 100 unit tempat duduk, lounge bar dengan kapasitas 100 unit tempat duduk, serta spa yang memiliki 15 unit ruang spa. Untuk membantu para tamu yang sedang melakukan perjalanan bisnis maka hotel ini juga menyediakan Business Center.

B. Lokasi yang strategis

Lokasi yang strategis merupakan salah satu kelengkapan dan ciri-ciri yang sangat mendasar dan penting untuk menbagun sebuah hotel (Johnson & Vanetti 2005). Lokasi hotel ini sangatlah strategis di daerah Jakarta Utara, karena posisinya dekat dengan salah satu pusat perbelanjaan terbesar dan terkenal di asia yaitu Mangga Dua. Selain itu juga lokasi ini dekat dengan lokasi wisata Ancol. Akses untuk mencapai lokasi juga mudah, karena lokasi dilewati oleh jalur *busway*. Hotel ini terintegrasi dengan Mall Mangga Dua Square merupakan salah satu keuntungan untuk hotel, Mall tersebut dapat menjadi salah satu fasilitas tambahan bagi para tamu hotel. Selain itu di dalam Mall Mangga Dua Square juga terdapat internasional restorant and karaoke Sand yang juga dapat menjadi suatu keuntungan bagi hotel.

C. Fasilitas

Hotel yang akan dibangun ini menyediakan fasilitas lengkap seperti hotel berbintang untuk kamar seperti:

- Tempat tidur dengan *Single Bed* atau *Twin bed*.
- AC dengan menggunakan AC split.

- Telepon.
- Minibar.
- Air Panas untuk mandi.
- Televisi dengan 25 channel internasional dan nasional.
- *Hair dryer* di kamar mandi.
- *Laundry and Dry Cleaning*
- *Rooms Services*.
- *Safe Deposit Box*
- Wifi.

Selain fasilitas kamar yang lengkap hotel ini juga menyediakan fasilitas lainnya seperti:

- *Restourant*
- *Lounge Bar*
- *Business Center*
- Spa
- Lokasi parkir yang luas

2.5.2 *Intangible Resource*

Sumber daya tidak berwujud terdiri dari *Know-how*, *reputation*, *culture* dan *excellent services*. Bagi kebanyakan perusahaan, sumber daya tidak berwujud lebih berharga daripada sumber daya yang nyata.

2.5.2.1 *Know – How (Organizational knowledge and learning)*

Manajemen hotel harus memiliki kemampuan dan pengetahuan dalam bidang perhotelan, kompetensi yang umum dan kemampuan teknis di berbagai bidang seperti pengetahuan tentang *services excellent*, pengetahuan tentang *finance*, *marketing*, F&B dan pengetahuan tentang keunikan hotel mereka. Dengan pengetahuan dan kemampuan tersebut operasional hotel dapat berjalan dengan baik dan dapat menjadi sebuah sumber daya yang sangat luar biasa dalam pengembangan dan persaingan bisnis.

Selain itu adalah pengetahuan setiap karyawan dalam memberikan pelayanan kepada tamu merupakan kunci keberhasilan sebuah hotel. Oleh karena

Universitas Indonesia

itu diperlukan suatu *transfer knowlegde* kepada karyawan. Jika semua karyawan memiliki pengetahuan dan kemampuan yang standard dalam pelayanan kepada tamu, maka operasional hotel akan berjalan dengan baik dan membuat tamu menjadi lebih loyal ke hotel tersebut.

2.5.2.2 Reputation

Karena hotel ini adalah hotel baru dan belum memiliki *brand* yang terkenal, maka adalah tugas yang berat dari pihak manajemen hotel untuk membangun sebuah *brand equity* yang baik untuk hotel ini yang terdiri dari *brand awearnes, brand image, percived quality*. Sehingga hotel ini memiliki *brand royalty* yang baik dimata para konsumen (Lane, 2008)

2.5.2.3 Culture

Menurut Pizam (1993) budaya dari karyawan sebuah hotel sangat mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan ke pada para tamu. Menurut Ford, R. C. & Heaton, C. P. (2001 pp.35) "*Key to service success in excellent hospitality organizations is to build a strong service culture*".

Oleh karena itu sangatlah diperlukan sebuah penanaman kebiasaan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada setiap karyawan, agar setiap karyawan memiliki standart yang sama dalam memberikan pelayanan kepada para tamu. Dengan demikian dapat tercipta sebuah standart pelayanan di hotel tersebut. Budaya yang harus dimiliki oleh setiap karyawan hotel antara lain :

- **Melayani**

Para karyawan dan manajemen hotel berupaya untuk memberikan pelayanan terbaik dengan sikap ramah, sopan dan tulus baik kepada tamu maupun sesama karyawan.

- **Menghargai**

Para karyawan dan manajemen hotel harus berupaya untuk mengembangkan sikap saling menghargai dan menerima setiap perbedaan sebagai bagian dari kehidupan bermasyarakat.

- **Jujur**

Para karyawan dan manajemen hotel menjunjung tinggi kejujuran dalam segala tindakannya.

- **Keterbukaan**

Para karyawan dan manajemen hotel harus memiliki komitmen terhadap keterbukaan, yaitu terbuka terhadap hal-hal baru, perubahan, perbedaan dan juga transparan. Para karyawan dan manajemen hotel harus berpikiran terbuka dengan menghargai perbedaan-perbedaan dalam hal perspektif, latar belakang pendidikan, kepribadian dan lainnya.

- **Kepedulian**

Para karyawan dan manajemen hotel harus mengembangkan sikap peduli, yakni kepedulian simpatik terhadap sesama. Sikap peduli harus diwujudkan dalam kehidupan bermasyarakat di antara karyawan dan manajemen, maupun dalam melayani pelanggan.

- **Kegigihan**

Para karyawan dan manajemen hotel harus gigih di dalam kerja mereka, tidak cepat puas dengan hasil yang dicapai. Dengan kegigihan, hotel memberikan layanan terbaik bagi pelanggannya.

2.5.2.4 *Services Excellence*

“Successful hospitality organizations know that they must *make every decision with the customer in mind.*” (Ford, R. C. & Heaton, C. P. 2001. pp 30). Hotel adalah sebuah usaha yang bergerak di bidang jasa, oleh karena itu menciptakan suatu *Services Excellent* bagi para tamu adalah salah satu kunci keberhasilan sebuah hotel. *Services Excellent* sebuah hotel terwujud dalam proses pelayanan yang diberikan oleh karyawan kepada para tamu, oleh karena itu kualitas karyawan dan standart pelayanan berpengaruh langsung kepada kualitas pelayanan hotel (Zhang, 2008). Untuk menciptakan *Services Excellent* yang memiliki standart yang sama dari setiap karyawan sangatlah sulit. Untuk menciptakan hal ini membutuhkan *skill* dari karyawan tersebut dan pelatihan bagi semua karyawan.

Dalam memberikan *Services Excellent* bertujuan untuk mencapai kepuasan dan loyalitas pelanggan, pihak hotel dapat berpedoman pada unsur-unsur pokok di bawah ini:

- **Kecepatan**

Bagaimana karyawan dan manajemen hotel dapat memberikan atau menyediakan pelayanan yang cepat kepada para tamu.

- **Ketepatan**

Bagaimana karyawan dan manajemen hotel dapat memberikan atau menyediakan pelayanan yang tepat sesuai dengan keinginan para tamu.

- **Keramahan**

Bagaimana karyawan dan manajemen hotel berpenampilan yang baik dan menunjukkan sikap yang ramah kepada semua tamu.

- **Kenyamanan**

Bagaimana karyawan dan manajemen hotel dapat menyediakan fasilitas dan kondisi atmosfer yang nyaman bagi para tamu.

2.5.3 Human Resource

Sumber daya manusia perusahaan adalah keahlian dan usaha yang ditawarkan oleh karyawannya. Sumber daya manusia tidak muncul di neraca perusahaan karena alasan sederhana bahwa orang tidak dimiliki: mereka menawarkan layanan mereka memiliki berdasarkan kontrak kerja mereka.

2.5.3.1 Hospitality Skill

Sumber daya manusia yang diperlukan oleh pihak manajemen hotel yang baru adalah yang sudah memiliki latar belakang pendidikan di sekolah perhotelan serta sudah berpengalaman kerja di bidang perhotelan. Sangatlah sulit untuk mengoperasikan hotel yang baru berdiri jika pihak manajemen hotel memilih karyawan mereka yang belum memiliki pengalaman di bidang perhotelan. Terutama untuk karyawan *level top* manajemen dan *middle* manajemen haruslah orang-orang yang sudah memiliki kemampuan yang berkualitas di bidang perhotelan.

2.5.3.2 Capacity for Communication and Collaboration

Kemampuan komunikasi dan kerjasama team dari para karyawan sangat dibutuhkan dalam membentuk sebuah organisasi. Terutama untuk sebuah hotel baru dibutuhkan kemampuan komunikasi dan kerjasama antar yang baik dari setiap karyawan yang departmennya berbeda sehingga akan menciptakan suatu kolaborasi team yang menunjang pemberian pelayanan yang baik kepada tamu.

2.5.4 Organizational Capabilities

Kemampuan pihak manajemen hotel dalam mengolah semua sumber daya yang dimiliki baik *intangible* maupun *tangible* untuk dapat memberikan pelayanan terbaik kepada tamu (Collis, 1994). Kemampuan manajemen memberikan pelayanan kepada tamu dalam hal antara lain:

- Persiapan kamar dalam jangka waktu maksimal 20 menit.
- *Rooms Service order* dalam jangka waktu maksimal 30 menit.
- Proses *Check in* dan *Check out* dalam jangka waktu maksimal 10 menit per tamu.

Selain kemampuan manajemen memberikan pelayanan kepada tamu juga kemampuan manajemen dalam memilih dan mengelolah *outsourcing* dalam mengirimkan jasa atau produk mereka berikan. Dengan memilih dan mengelolah *outsourcing* dengan baik maka pihak manajemen dapat lebih focus dalam mengelolah sumber daya yang dimilikinya (Song 2008). *Outsourcing* yang akan digunakan oleh pihak manajemen hotel antara lain:

- *Cleaning Service* : PT. NBI
- *Laundry and Dry Cleaning* : PT. Golden Laundry
- *AC Maintenance* : CV. Naga Sakti Teknik
- *Valet Service* : Independent Valet
- *Preventive Kitchen Equipment* : PT. Rotariana
- *Preventive Rooms* : PT. Mitra Jaya Teknik
- *Kitchen Suplier* : PT. Setia Jaya
- *Televisi Channel* : First Media
- *Security* : Wadia Pratama

Universitas Indonesia

2.5.5 *Industry Key Success Factor*

Menurut Thompson & Strickland (1999) *Key Success Factor* merupakan sesuatu yang sangat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk sukses dalam lingkungan pasar, serta elemen strategi tertentu, seperti perlengkapan produk/jasa, sumber daya, kemampuan, kemampuan bersaing, dan hasil bisnis yang dapat mempengaruhi perbedaan antara keuntungan dan kerugian. *Key success factor* memperhatikan semua komponen agar dapat berkompeten dalam menyelesaikan pekerjaan dan berkonsentrasi dalam rangka penerimaan, agar dapat bersaing dan sukses secara financial atau memperoleh keuntungan.

Untuk dapat bertahan dan sukses di dalam industri perhotelan ini, makan perusahaan harus menentukan dua kriteria

- Harus memenuhi keinginan dari konsumen.
- Harus dapat bertahan dalam kompetisi.

Oleh karena itu *key success factor* dalam industri ini adalah

- ***Excellent Services***
Pelayanan yang terbaik bagi para tamu hotel karena hotel merupakan jasa yang mementingkan kepuasan pelayanan pada tamu.
- **Sumber Daya Manusia**
Sumber daya manusia yang terampil, ahli dan berpengalaman di bidang perhotelan merupakan komponen penting untuk mengembangkan hotel dan agar hotel memiliki keunggulan bersaing.
- **Lokasi**
Lokasi yang strategis, mudah dijangkau dan luas sangat penting dalam menarik para tamu untuk menginap di hotel tersebut.
- **Fasilitas**
Kelengkapan fasilitas hotel merupakan salah satu daya tarik bagi para tamu untuk menginap di hotel tersebut.

2.6 Analisis Lingkungan Usaha Eksternal

Analisis lingkungan usaha dilakukan untuk mengetahui peluang maupun ancaman yang ada pada lingkungan luar perusahaan yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidupnya perusahaan. Dengan mengetahui kondisi-kondisi eksternal tersebut diharapkan pihak PT XYZ dapat mempersiapkan tindakan-tindakan yang harus diambil agar usahanya dapat terhindar atau menghadapi ancaman yang akan terjadi dan atau memanfaatkan peluang yang ada guna pengembangan hotel yang dibangun kelak.



Gambar 2.2 Framework Analysis External

Sumber : Pearce Robinson, Strategic Management, 6th Ed., IRWIN, 1994

Untuk menganalisa perusahaan dapat dilakukan dengan tiga cara analisa lingkungan usaha, yaitu:

- a. Lingkungan *Remote*
- b. Lingkungan Industri
- c. Lingkungan *Operasional*

2.6.1 Analisis Lingkungan Remote

Hal-hal yang harus dipertimbangkan di dalam lingkungan terjauh ini meliputi faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi dan ekologi.

2.6.1.1 Faktor Politik

Dengan adanya krisis politik berkepanjangan yang disertai aksi demonstrasi dan kekerasan di Thailand, ternyata membawa berkah bagi industri pariwisata Indonesia. Banyak wisatawan mancanegara (wisman) mengalihkan tujuan berliburnya dari Thailand ke Indonesia. Menurut data Bali Tourism Board, kecenderungan pengalihan kunjungan wisman dari Thailand terlihat sejak aksi unjuk rasa oleh kelompok antipemerintah (Kaus Merah) bergulir awal 2010 ini di negeri Gajah Putih itu. Turis Australia yang selama ini menjadi salah satu pasar utama Thailand mulai berpaling ke Indonesia. Limpahan kunjungan juga dilakukan sejumlah wisatawan asal Eropa, terutama Prancis dan Belanda.

Selain Indonesia, turis mancanegara itu juga mengalihkan tujuan wisatanya ke Malaysia dan Singapura. Data Badan Pusat Statistik (BPS) mengungkapkan, sebanyak 1,61 juta wisman berkunjung ke Indonesia pada triwulan 1/2010, atau meningkat 14,59% dibandingkan periode yang sama tahun lalu. Khusus Maret 2010, jumlah wisman yang datang ke Indonesia mencapai 594.200 orang atau naik 16,22% dibandingkan periode yang sama tahun lalu.

Dengan krisis di Thailand ini jelas menggambarkan keamanan di negara mana pun tetap menjadi penentu utama kunjungan wisatawan. Kasus Bom Bali pada 2002 dan 2005 setidaknya telah membuktikan menurunkan kunjungan wisatawan asing kesana. Kini industri pariwisata Indonesia telah kembali bangkit, peningkatan juga dirasakan pengelola hotel.

Tidak ada salahnya jika potret kondisi di Bangkok saat ini menjadi pelajaran berharga bagi pemerintahan Indonesia, untuk tetap menjaga stabilitas politik dalam negeri di tengah mencuatnya kasus Bank Century, kasus mafia hukum / pajak yang belakangan ini mulai memperlihatkan dukungan publik. Hal ini kiranya perlu diantisipasi secara bijak dan arif oleh pemerintahan, supaya kondisi dalam negeri tetap kondusif dan aman.

2.6.1.2 Faktor Ekonomi

Krisis keuangan global sudah mencapai kondisi terburuk pada tahun 2008 dan 2009 sehingga sudah mulai terdapat pemulihan ekonomi dunia yang berdampak positif juga bagi Indonesia. Pada tahun 2009 pertumbuhan industri menurun sekitar 1,47% dibanding tahun 2008 yang tumbuh sebesar 3,01%, dan tahun 2007 yang naik sebesar 5,57%.

Pihak pemerintah juga menyatakan optimismenya bahwa perekonomian Indonesia pada 2010 akan tumbuh lebih baik dibanding tahun 2009. Pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2010 diperkirakan pemerintah berada pada 5%-5,5%. Kondisi ini lebih baik dibandingkan dengan ekspektasi pertumbuhan ekonomi tahun 2009 yang berada pada level 4%-4,5%. Suku bunga bank juga terus menurun. Bahkan ada kesepakatan diantara bank-bank bahwa bunga deposito akan diberikan maksimum hanya 8%. Ini akan membuat meningkatnya toleransi investor terhadap pengambilan resiko.

Pada awal 2010, IMF memprediksi aliran modal masuk ke negara berkembang meningkat dari US\$ 435 miliar pada 2009 menjadi US\$ 722 miliar pada 2010. Diperkirakan negara berkembang di Asia akan mendapat limpahan modal masuk lebih besar, karena prospek ekonomi Asia lebih baik dibanding kawasan lainnya. IMF baru saja menaikkan proyeksi pertumbuhan ekonomi Asia menjadi 7,1% pada 2010 dan 2011. Angka itu lebih tinggi dari proyeksi awal IMF sebesar 6,9% pada 2010 dan 7% pada 2011. Salah satu negara Asia yang menjadi sasaran investasi adalah Indonesia. Dipilihnya Indonesia sebagai tujuan investasi portofolio juga tak lepas dari kondisi lingkup internal yang membaik. Bank Indonesia mencatat, Indonesia berhasil mencatat pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi sebesar 5,4% pada triwulan IV 2009 dan pada triwulan I 2010 ini diperkirakan tumbuh 5,7%.

Dengan adanya harapan pertumbuhan ekonomi yang semakin membaik, dipadukan dengan bunga yang rendah serta harga saham yang wajar akan semakin menarik investor untuk terus membeli saham. Hal ini didukung pula dengan optimisme pasar bahwa krisis ekonomi global akan segera berakhir

2.6.1.3 Faktor Sosial

Menurut Henderson (2007) Perusahaan semakin menyadari akan pentingnya dampak dari keputusan-keputusan perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan. Oleh karena itu perusahaan perlu memiliki program sosial seperti CSR (*Coorporate Social Responsibility*). Perusahaan dituntut untuk lebih melibatkan beragam *stakeholder* dalam proses pembuatan keputusan dan memerhatikan tantangan-tantangan serta kebutuhan masyarakat, khususnya di sekitar perusahaan beroperasi. Para pemangku kepentingan ini dapat memberi *reward* atau *punishment* terhadap perusahaan. Perusahaan semakin dituntut untuk mengubah perilaku ekonominya agar lebih sesuai dengan etika bisnis. Dalam konteks ini, maka CSR dapat:

- Memperkuat kinerja dan keuntungan ekonomi yang lebih efisien dan berkelanjutan;
- Meningkatkan komitmen para pekerja;
- Memantapkan akuntabilitas perusahaan terkait investasi sosial dan kemasyarakatan;
- Mengurangi kerentanan dan instabilitas operasi perusahaan terkait menguatnya hubungan dengan masyarakat; dan
- Mempertegas reputasi dan citra perusahaan.

Dipandang dari perspektif bisnis progresif, CSR memfokuskan pada perluasan kesempatan-kesempatan baru sebagai sebuah cara untuk merespon tuntutan-tuntutan ekonomi, lingkungan dan sosial yang terkait satu sama lain dalam pasar. Fokus ini bukan saja mampu memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan, melainkan pula dapat mendorong inovasi perusahaan untuk terus-menerus melakukan perbaikan di segala bidang.

2.6.1.4 Faktor Teknologi

Tidak dapat dipungkiri bahwa telah terjadi perkembangan teknologi yang sangat pesat dengan adanya era internet. Dunia yang begitu luas dapat dijangkau melalui bantuan sebuah komputer dan modem. Ini berarti informasi juga menyebar lebih cepat, orang dapat langsung mengakses segala informasi yang

Universitas Indonesia

mereka perlukan. Perkembangan teknologi ini juga meningkat di Indonesia dilihat dengan berkembangnya warung-warung internet di berbagai pelosok. Bahkan warnet ini dijadikan media promosi untuk berbagai produk dan jasa yang target pasarnya adalah para pengguna warnet.

Bagi industri perhotelan, teknologi juga mendekatkan mereka ke konsumen dan calon konsumen di seluruh dunia, yang bisa memperoleh informasi mengenai hotel jenis apapun di belahan dunia manapun. Demikian pula halnya dengan melakukan reservasi dan mendapatkan konfirmasi yang dapat dilakukan melalui internet pada waktu sangat singkat dan biaya yang murah. Ini berarti ada penghematan waktu dan biaya untuk mendapatkan informasi secara optimal.

2.6.1.5 Faktor Ekologi

Wilayah Indonesia memiliki keanekaragaman makhluk hidup yang tinggi sehingga oleh beberapa pihak wilayah ekologi Indonesia disebut dengan istilah "Mega biodiversity" atau "keanekaragaman makhluk hidup yang tinggi" umumnya dikenal sebagai Indomalaya atau Malesia berdasarkan penelitian bahwa 10% tumbuhan, 12% mamalia, 16% reptil, 17% burung, 25% ikan yang ada di dunia hidup di Indonesia, padahal luas Indonesia hanya 1,3% dari luas Bumi. Pariwisata berwawasan lingkungan kini menjadi semakin perhatian masyarakat dunia. Hal ini tercermin pada berbagai kebijakan pemerintah untuk melakukan studi analisa dampak lingkungan (AMDAL) sebelum membangun suatu industri. Pariwisata berwawasan lingkungan bukan lagi dianggap sebagai beban biaya tetapi justru menjadi keunggulan bersaing, sehingga memiliki nilai komersial.

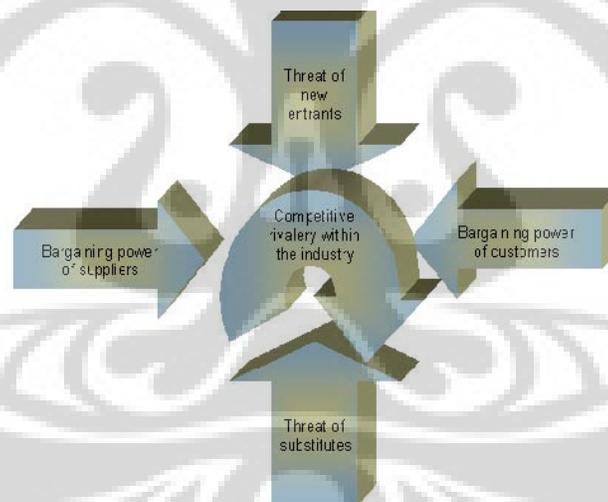
2.6.2 Analisis Lingkungan Industri

Untuk melakukan analisis lingkungan industri dapat dilihat dengan metode yang dikembangkan oleh *Porter Five Forces Framework* ini sangat populer karena menyediakan analisis terstruktur dan memberikan gambaran secara keseluruhan baik tentang isu-isu yang relevan dan efek mereka, serta perkiraan perkembangan isu-isu yang terkait terhadap industri dan lebih khusus lagi bagi perusahaan. Keuntungan dari *Five Forces Framework* dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi strategi inovatif yang dapat meningkatkan

Universitas Indonesia

bukan hanya profitabilitas perusahaan tetapi juga industri sebagai suatu kesatuan Porter (1985). *Porter Five Forces Framework* tetapi tidak sempurna. Sebagai contoh, kerangka kerja tidak mempertimbangkan dampak dari pelaksanaan suatu strategi perusahaan dan pengaruh terhadap kinerja macroenvironment perusahaan karena menganggap struktur industri adalah faktor utama hanya mempengaruhi perusahaan *profitability*, Ghemawat (2001).

Porter Five Forces Framework menetapkan bahwa faktor yang paling penting untuk dianalisis dari analisis lingkungan eksternal adalah intensitas persaingan dalam industri, di mana industri merupakan fungsi dari interaksi dari *Five Forces*, ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar pembeli, dan intensitas persaingan di antara kompetitor. Pasukan kolektif dari lima gaya fundamental bias mempengaruhi tingkat potensi keuntungan perusahaan dalam suatu industri dapat capai.



Gambar 2.3 : Framework Five Forces Porter

Sumber : Porter, Michael E. 1985 *Competitive Advantage*

2.6.2.1 Resiko Ancaman Pesaing Baru (Threat of New Entrants)

Masuknya pesaing baru dapat mengubah kondisi lingkungan industri suatu perusahaan. Dengan masuknya pesaing baru yang sudah tentu akan merebut bagian pasar yang sudah ada dan seringkali mengakibatkan penurunan harga serta meningkatkan biaya, sehingga dapat menurunkan kemampuan perusahaan dalam

mencetak laba. Banyak-sedikitnya pendatang baru yang tertarik masuk ke dalam industri akan bergantung pada besar-kecilnya hambatan-hambatan (barrier to entry) untuk memasuki industri tersebut.

Hambatan-hambatan tersebut menghalangi perusahaan-perusahaan lain untuk masuk ke dalam industri. Hambatan-hambatan tersebut antara lain :

- **Faktor Lokasi**

Lokasi merupakan factor mutlak dalam menentukan suatu properti, termasuk hotel. Karena lokasi dapat merupakan suatu keunggulan atau daya tarik, tetapi juga sekaligus bisa menjadi kelemahan suatu properti. Jika lokasi yang dipilih kurang tepat atau sesuai, akan merusak image sebuah hotel. Lokasi yang strategis dapat menjadi salah satu faktor sumber daya yang baik bagi hotel. Lokasi yang strategis memudahkan pihak manajemen hotel untuk mengembangkan sumber daya yang ada, serta melakukan perubahan strategi bisnis dengan cepat. Dengan lokasi yang strategis manajemen dapat mendapatkan pasar yang lebih baik dan memudahkan dalam operasional perusahaan sehari-hari.

- **Kebutuhan Modal.**

Makin besar modal yang dibutuhkan oleh pemain baru untuk masuk ke industri tersebut, makin besar pula hambatannya. Kebutuhan modal ini meliputi berbagai rantai aktivitas perusahaan seperti produksi, penelitian, dan lain sebagainya.

Pada umumnya untuk membangun sebuah *City Hotel* non bintang diperlukan biaya yang cukup besar sekitar 10 milyar hingga 20 milyar. Dan rata-rata pengembalian investasi hotel dalam kondisi normal berkisar delapan sampai sembilan tahun. Tanpa didukung modal yang besar, suatu hotel tidak akan mampu beroperasi dengan baik. Hal ini berhubungan erat dengan kondisi perekonomian Indonesia yang terhantam krisis. Menurunnya nilai tukar rupiah membuat proyek properti batal atau berhenti di tengah jalan karena tidak sanggup melanjutkan dengan biaya proyek yang melambung tinggi.

Proyek *City Hotel* yang akan dibangun ini, tidak merupakan proyek pembangunan dari nol (bukan berdiri di lahan yang kosong), tetapi hotel ini

Universitas Indonesia

dibangun di dalam mall yang sudah beroperasi dengan merubah fungsi dari lantai parkir yang sudah ada. Sehingga biaya konstruksi pembangunan yang cukup besar dapat dihilangkan. Kebutuhan modal tidaklah besar dibandingkan jika membangun hotel baru di atas lahan kosong.

- ***Diferensiasi Produk***

Diferensiasi produk artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi tertentu dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan karena periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk. Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang lebih besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada. Usaha ini biasanya menyebabkan kerugian di saat operasi perusahaan pendatang baru dan seringkali bertahan untuk waktu yang cukup lama.

Karena ketatnya persaingan dalam industri ini, perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan produk yang berbeda dari yang sudah ada. Karena produk ini menyangkut layanan, produk (arsitek dan interior design) yang akan menciptakan image tersendiri bagi hotel secara keseluruhan.

Hotel yang dibangun memiliki design interior yang modern minimalis, serta pelayanan dari karyawan-karyawan yang memiliki pengalaman dibidang perhotelan akan membuat suasana lebih nyaman bagi para tamu. Selain itu juga fasilitas yang ditawarkan cukup menarik merupakan suatu keunggulan yang ditawarkan oleh hotel.

- ***Manajemen yang Handal.***

Pengelolaan industri jasa tidaklah mudah, Pelaku bisnis berhadapan langsung dengan konsumen dan efeknya akan terasa langsung. Jika manajemen atau karyawan tidak mampu memberikan pelayanan secara profesional, konsumen akan langsung mempunyai persepsi yang kurang menguntungkan bagi hotel. Serta sistem komputerisasi yang handal sangat membantu proses check in dan check out para tamu.

2.6.2.2 Tingkat Persaingan di Antara Pesaing di dalam Industri (Rivalry Among Existing Firms)

Persaingan sesama pemain dalam lingkungan industri sangat ditentukan oleh struktur industri atau pasar. Dalam pasar persaingan sempurna, persaingan akan sangat tajam, sedangkan dalam pasar monopoli persaingan relatif kecil dan produsen sering melakukan kerjasama.

Persaingan dalam industri perhotelan semakin meningkat akibat krisis 2008. Jumlah wisatawan yang datang semakin meningkat tetapi daya beli mereka sangat rendah. Hal ini menyebabkan banyak hotel-hotel berbintang melakukan diskon yang cukup besar. Sehingga persaingan antara hotel berbintang dan hotel non bintang menjadi kabur. Selain itu banyak hotel-hotel baru baik hotel berbintang dan hotel non bintang yang muncul sehingga semakin memperketat persaingan di industri perhotelan.

Banyak hotel hotel yang berada di sekitar kawasan Mangga Dua, baik hotel yang non bintang maupun hotel berbintang. Karena banyaknya hotel-hotel yang ada di kawasan ini maka tingkat persaingan industri perhotelan di kawasan ini sangatlah tinggi.

Tabel 2.11
Data Hotel Berbintang di sekitar kawasan Mangga Dua

Nama Hotel	Bintang	Lokasi
Hotel Novotel Mangga Dua Square	Bintang 5	Mall Mangga 2 Square
Hotel Golden Boutique Hotel	Bintang 5	Jl. Gunung Sahari no. 46
Hotel Seraton Media	Bintang 5	Jl. Gunung Sehari Raya No.3
Hotel La Grandur	Bintang 5	Jl. Mangga Dua Raya
Hotel Mercure Convention Center	Bintang 4	Jl. Pantai Indah Ancol
Hotel Mercure Rekso	Bintang 4	Jl. Hayam Wuruk 123
Hotel Swiss Bell Hotel	Bintang 4	Jl. Kartini Raya No. 57
Hotel Dusit Mangga Dua	Bintang 4	Jl. Mangga Dua Raya
Hotel Redtop	Bintang 4	Jl. Pecenongan no 72
Hotel Batavia	Bintang 4	Jl. Kali Besar Barat 46
Hotel Ibis Mangga Dua	Bintang 3	Jl. P. Jayakarta 73
Hotel Ibis Kemayoran	Bintang 3	Jl. Bungur Besar Raya 79-81
Hotel Orchardz	Bintang 3	Jl. Industri Raya no.8

Universitas Indonesia

Tabel 2.11. Lanjutan

Nama Hotel	Bintang	Lokasi
Hotel Nam Center	Bintang 3	Jl. Angkasa Blok B. 10 No. 6
Hotel Traveller	Bintang 3	Jl. P. Jayakarta 70
Hotel Trinita	Bintang 3	Jl. Pembangunan No. 5
Hotel Sparks Jakarta	Bintang 3	Jl. Mangga Besar Raya 42
Hotel Willtop	Bintang 3	Jl. P. Jayakarta No. 44
Hotel Alia Pasar Baru	Bintang 3	Jl. Pasar Baru Selatan No.13

Sumber : diolah sendiri oleh penulis

Tabel 2.12
Data Hotel Non Bintang di sekitar kawasan Mangga Dua

Nama Hotel	Lokasi
Hotel Prima Indah	Jl. Gunung Sahari Raya No. 19
Hotel Arwana	Jl. Mangga Besar 7 No.7
Hotel Astika	Jl. Mangga Besar Raya No.76
Hotel Jayakarta	Jl. Hayam Wuruk No.126
Hotel Alexis	Jl RE Martadinata. No 1
Hotel Farel	Jl. Gunung Sahari No. 2
Hotel Alpine	Jl. Gunung Sahari raya No. 35
Hotel Delvina	Jl. Mangga Besar No.5
Hotel Metropole	Jl. Pintu Besar Selatan No. 38
Hotel Perinsen	Jl. Mangga Besar Raya No.103
Hotel Trans Mangga 2	Jl. Mangga Dua Raya No.22
Hotel Labu Indah	Jl. Labu No. 51D
Hotel Plaza	Jl. Buana Mangga Dua
Hotel Pondok Impian	Jl. RE Martadinata. No 2
Hotel Clasic	Jl KH. Samanhudi No.43-45
Hotel Pecenongan	Jl KH. Samanhudi No.2
Hotel BI Executive	Jl. RE Martadinata. No 1

Sumber : diolah sendiri oleh penulis

2.6.2.3 Tekanan Dari Produk Pengganti (Treat of Substitutes)

Produk substitusi merupakan produk yang dapat menggantikan atau menggantikan fungsi produk lainnya. Produk substitusi merupakan ancaman serius jika produk tersebut memiliki keunggulan dibandingkan produk yang ditawarkan perusahaan. Makin tinggi “*competitive advantage*” suatu produk, maka produk substitusi makin lemah. Produk pengganti tersebut merupakan ancaman besar jika :

- Memiliki harga yang cenderung makin murah
- Merupakan bagian dari industri yang berskala besar dan menguntungkan

Saat ini sudah banyak berdiri *serviced apartment* dan kondominium yang tidak terjual atau tidak ditempati. Demi menutup biaya perawatan akhirnya disewakan per bulan, tetapi jika masih belum menutup biaya perawatan juga, akhirnya dapat disewakan mingguan bahkan harian. Hal ini merupakan ancaman besar bagi industri perhotelan sehingga merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam menjalankan bisnis perhotelan.

2.6.2.4 Kekuatan Tawar Menawar Pembeli (Bargaining Power of Consumers)

Pembeli dapat memaksa menurunkan harga yang diikuti peningkatan yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik. Posisi pembeli dikatakan kuat bilamana :

- Kelompok pembeli terpusat dan membeli dalam jumlah relatif besar
- Produk atau jasa yang dibeli dari industri merupakan produk standar, sehingga dengan mudah pembeli mendapatkan pemasok lain.
- Biaya yang relatif rendah untuk beralih dari satu pemasok ke pemasok lainnya (*switching cost* rendah)
- Pembeli mempunyai kapasitas untuk melakukan integrasi vertikal ke belakang sehingga mempunyai kekuatan untuk mengancam dan menuntut konsensi.
- Pembeli memiliki informasi lengkap tentang kondisi penawaran dan permintaan pasar, harga aktual pasar, bahkan harga pemasok.

Pembeli memegang kekuatan penting dalam menyajikan suatu produk atau layanan. Semakin jeli produsen mengetahui apa yang diinginkan oleh pembeli, maka semakin besar pangsa pasar yang mungkin dirai. Faktor yang harus diperhatikan oleh produsen terhadap konsumen adalah:

- Perubahan struktur demografi, semakin tinggi penghasilan seseorang maka ada kecenderungan dalam perubahan selera. Ini menunjukkan bahwa adanya jangkauan yang lebih luas dalam memasuki pasar global karena timbulnya kesamaan selera pada tingkat kepuasan konsumen dengan pendapatan semakin tinggi.
- Konsumen semakin mementingkan kualitas dan layanan hotel-hotel. bagi konsumen lokal ini didukung dengan “era keterbukaan”, sehingga mereka akan semakin terbuka untuk menyampaikan pendapat dan keinginannya.

2.6.2.5 Kekuatan Tawar menawar Pemasok (Bargaining Power of Suppliers)

Pemasok yang kuat dapat menjadi ancaman serius bagi perusahaan, misalnya dengan menaikkan harga produk atau jasa yang dibeli. Posisi pemasok dikatakan kuat apabila :

- Produk pemasok merupakan input penting bagi industri pembeli
- Pembeli tidak merupakan pelanggan penting bagi industri pembeli
- Para pemasok di dominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri mereka menjualnya.
- Produk yang digunakan tidak bersifat standar dan diperlukan biaya tinggi untuk beralih.
- Pemasok tidak memiliki saingan dari produk pengganti lain untuk dijual ke industri.
- Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi vertikal.

Kekuatan pemasok dalam hal ini yang memiliki peranan besar dalam industri perhotelan adalah:

- **Biro Perjalanan**

Biro perjalanan memiliki peranan yang sangat besar untuk menentukan tujuan wisata dan pembuatan paket-paket wisata. Di dalamnya terutama mencakup lokasi wisata dan akomodasi. Hotel yang bisa memberikan pelayanan baik bagi wisatawan mereka akan menjadi pilihan, dan tentunya memberikan insentif yang menarik bagi biro perjalanan ini.

- **Industri Penerbangan**

Industri penerbangan yang merupakan salah satu unsur pokok dalam perkembangan pariwisata dan hotel. Biaya penerbangan dapat mempengaruhi jumlah wisatawan mancanegara maupun wisatawan lokal.

- **Biaya Telekomunikasi**

Indonesia memiliki biaya telekomunikasi yang relatif tinggi di dunia, dan biaya ini mempunyai kecenderungan meningkat. Dengan tingginya biaya telekomunikasi yang diberikan oleh Telkom maka pihak hotel akan mengalami kesulitan dalam naikan margin yang cukup besar untuk biaya telepon yang merupakan salah satu fasilitas hotel.

- **Biaya Utility**

Biaya utiliti seperti biaya listrik, air, service charge sangat mempengaruhi biaya operasional hotel dan akhirnya pada rate harga kamar dan harga makanan di restaurant hotel akan tinggi.

2.6.3 Analisis Lingkungan Operational

Lingkungan operational adalah lingkungan yang masih dalam jangkauan kendali perusahaan. Pearce dan Robinson (1994) membagi kedalam empat lingkungan yaitu : Pesaing, Kreditur, Pemasok, Pelanggan, Sumber Daya Manusia.

2.6.3.1 Pesaing (Competitors)

Berdasarkan data yang telah disampaikan di atas, maka komposisi pesaing yang dianggap satu level dengan hotel yang akan dibangun adalah :

- a. Hotel Prima Indah
- b. Hotel Farel
- c. Hotel Alpine
- d. Hotel Plaza
- e. Hotel Astika

Hotel-hotel ini dipilih karena hotel tersebut adalah hotel non bintang dan memiliki fasilitas yang kurang lebih sama dengan hotel yang akan dibangun. Selain itu hotel-hotel tersebut memiliki image sebagai hotel yang baik. Dengan jelasnya hotel yang akan menjadi kompetitor utama maka pihak manajemen akan dapat lebih fokus dalam menentukan strategi bersaing yang akan dipilih guna bersaing melawan kompetitor tersebut.

Tabel 2.13
Tingkat Rata-rata Harga Jual dan Hunian Hotel Kompetitor

Nama Hotel	2009		Juni 2010		Fasilitas
	Average Rooms Rate	Average Occupancy	Average Rooms Rate	Average Occupancy	
Prima Indah	Rp.235.000,-	79%	Rp.250.000,-	91%	Restouran, 3 type kamar, 70 kamar
Farel	Rp.275.000,-	91%	Rp.310.000,-	97%	Restouran, bar, 3 type kamar, 80 kamar
Alpine	Rp.350.000,-	71%	Rp.370.000,-	79%	Restouran, bar, 4 type kamar, 110 kamar
Plaza	Rp.285.000,-	74%	Rp.300.000,-	81%	Restouran, 3 type kamar, 90 kamar
Astika	Rp.325.000,-	87%	Rp.350.000,-	92%	Restouran, Spa, 4 type kamar, 120 kamar

Sumber : hasil survei lokasi Juni 2010

2.6.3.2 Kreditur (*Creditor*)

Pada situasi perbankan saat ini, kreditur akan bertindak lebih berhati-hati di dalam memberikan fasilitas kreditnya dengan mempertimbangkan kelayakan proyek pembangunan hotel ini. Oleh karena itu PT. XYZ menggunakan dana sendiri dalam membangun hotel ini.

2.6.3.3 Konsumen (*Customers*)

Dilihat dari sudut pandang target konsumen yang akan dibidik oleh *City Hotel* ini adalah konsumen FIT (*Free Individual Traveller*) yang datang dan melakukan check in serta pembayaran sendiri. Konsumen yang dibidik baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri yang melakukan perjalanan atau liburan ke Jakarta secara individual ataupun bersama keluarga baik dari dalam dan luar negeri.

Selain itu target konsumen yang dibidik adalah *business traveler*, seorang pengusaha yang melakukan perjalanan bisnis. Terutama mereka yang ingin melakukan bisnis seperti berbelanja di kawasan Mangga Dua ataupun melakukan liburan ke daerah wisata Ancol.

2.6.3.4 Sumber Daya Manusia (*Labors*)

Tenaga kerja yang dibutuhkan dalam industri hotel sebagian besar merupakan tenaga kerja yang trampil, ramah, sopan dan berorientasi melayani. Di tingkat yang lebih tinggi harus pula terdapat manager dan tenaga ahli yang sudah berpengalaman dalam menjalankan operational sebuah hotel. semua ini dimaksudkan untuk dapat memberikan pelayanan yang sebaik mungkin pada konsumen. Tenaga kerja yang akan digunakan haruslah memiliki latar belakang sekolah ataupun pengalaman kerja di sebuah hotel.

2.6.3.5 Pemasok (*Suppliers*)

Hubungan yang erat perlu dilakukan antara manajemen hotel dengan para pemasok, yaitu biro-biro perjalanan di dalam dan di luar negeri, tour operator dan juga *wholesaler*. Selain itu juga dengan pihak *outsourcing* untuk *laundry*,

maintenance dan *building management* karena dengan kerjasama yang baik dengan mereka operational dapat berjalan dengan lancar.



BAB 3

STRATEGI BISNIS

Setelah melakukan analisis lingkungan usaha internal dan analisis lingkungan usaha external, serta mengetahui gambaran umum tentang industri perhotelan di Indonesia. Maka selanjutnya akan dibahas tentang bagaimana strategi bisnis yang akan dipilih dan di pakai dalam memenangkan persaingan di pasar.

Sedangkan definisi strategi sendiri adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya. (Barney, 1997). Strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya – sumber daya yang dimiliki untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan sehingga perusahaan benar – benar bisa mencapai tujuan yang diinginkannya. (Grant, 1995).

Strategi adalah kegiatan memilih untuk melakukan kegiatan yang berbeda atau untuk melakukan kegiatan yang berbeda dari pesaing, untuk mencapai kinerja yang tinggi. Jika tidak, strategi tidak lebih dari sebuah slogan pemasaran yang tidak akan bertahan dalam kompetisi. (Porter, 1996). Tujuan strategi bersaing adalah untuk menentukan posisi perusahaan dalam suatu industri, sehingga perusahaan dapat melindungi diri sebaik-baiknya dalam menghadapi persaingan dan dapat mempengaruhi tekanan yang terjadi dalam persaingan dan dapat mempengaruhi tekanan yang terjadi dalam persaingan secara positif.

Suatu perusahaan tidak hanya melihat ancaman dan peluang dari lingkungan luar, tetapi juga kekuatan dan kelemahan dari perusahaan harus diperhitungkan dalam melancarkan strategi bersaing. Ketika sebuah perusahaan mencapai kinerja yang unggul dan mereka memiliki sesuatu yang unik yang tidak dapat ditiru oleh pesaingnya, hal inilah yang dimaksudkan dengan strategi bisnis (Magretta, 2002).

3.1 SWOT Analisis Strategi Bersaing

Menurut Valentin (2001) perencanaan berbasis sumber daya (RBV) dan perencanaan berbasis kompetensi sudah menggunakan SWOT analisis bahkan

lebih jauh lagi bahwa perencanaan berbasis sumber daya (RBV) dengan SWOT analisis digunakan sebagai landasan perusahaan untuk mencapai *competitive advantage*.

Untuk menentukan strategi utama bersaing bagi hotel ini maka perlu dilakukan analisis SWOT terlebih dahulu. Analisis SWOT ini dilakukan untuk mencocokkan antara kekuatan dan kelemahan yang ada pada pihak manajemen hotel, dan kemudian menentukan strategi dalam memanfaatkan peluang maupun menghadapi ancaman yang terdapat dalam pasar industri hotel di Jakarta.

3.1.1 *Internal*

A. Sumber daya unggul

- Investasi dengan menggunakan modal sendiri sehingga manajemen hotel tidak terbebani oleh hutang investasi yang harus dibayarkan.
- Lokasi yang strategis, mudah dijangkau di sertai dengan banyaknya tempat hiburan dan wisata di daerah tersebut.
- Komitmen dalam menerapkan sistem *services excellent* bagi para tamu sehingga menimbulkan loyalitas dari tamu.
- Menerapkan sistem *outsourcing* dalam perawatan dan operasional hotel sehingga dapat menekan biaya dan manajemen dapat lebih fokus kepada pengembangan hotel itu sendiri.

B. Sumber daya lemah

- Masih membutuhkan SOP yang baku dalam menjalankan operasional hotel.
- Karwayan yang masih baru menyebabkan proses pemberian pelayanan kepada tamu belum sesuai standar.

3.1.2 Eksternal

A. Kekuatan

- Harga yang ditawarkan relatif lebih murah dari hotel lain yang sejenis di kawasan tersebut.
- Kondisi hotel yang baru membuat suasana atmosfer hotel lebih nyaman dan kelihatan lebih bersih.
- Fasilitas kamar dan hotel yang diberikan jauh lebih lengkap dibanding hotel sejenis.

B. Kelemahan

- Daya tarik pasar yang sangat kuat sehingga dapat mengundang banyak investor melakukan investasi sejenis.
- Nama hotel yang belum dikenal oleh calon konsumen sehingga ragu untuk mencoba menginap di hotel tersebut
- Hotel ini bukan salah satu dari chain hotel, sehingga belum memiliki wilayah pasar yang luas.
- Proses pendirian hotel yang cukup lama memberikan kesempatan bagi kompetitor untuk melakukan inovasi, sehingga mereka dapat merebut pangsa pasar yang lebih baik terlebih dahulu.
- Meningkatnya produk pengganti hotel seperti kondominium atau service apartment yang disewakan dalam jangka waktu pendek. Yang lama kelamaan menjadi embrio pesaing yang potensial.

3.2 Value Proposition sebagai arah strategi

Menurut Lovelock and Wirtz (2007) *value proposition* adalah sebuah paket yang spesifik dari keuntungan yang ditawarkan kepada calon konsumen. *Value proposition City Hotel* ini adalah bagaimana menciptakan pengalaman yang tidak terlupakan atau memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen sehingga menumbuhkan loyalitas dari konsumen.

Berdasarkan framework servis tersebut maka *Value proposition* yang diberikan oleh pihak manajemen hotel ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

A. *Comfortness* (Kenyamanan):

Bagaimana pihak manajemen hotel dan karyawan menciptakan atmosfer yang nyaman bagi para tamu yang menginap di hotel tersebut. Atmosfer yang nyaman ini tercipta dari banyak faktor antara lain factor design interior, kualitas tempat tidur, dan nuansa hotel.

B. *Hospitality* (Keramahan) :

Bagaimana pihak manajemen hotel dan karyawan memberikan pelayanan yang ramah kepada tamu.

C. *Cleanliness* (Kebersihan):

Bagaimana pihak manajemen hotel dan karyawan menciptakan dan menjaga kebersihan setiap kamar dan semua fasilitas hotel. Departemen *housekeeping* yang bertanggung jawab untuk menjaga kebersihan kamar dan lingkungan hotel.

D. *Safety* (Keamanan):

Bagaimana pihak manajemen hotel dan karyawan menciptakan suasana aman bagi para tamu baik di dalam kamar maupun di area publik di lingkungan dalam hotel. Sehingga tamu merasa aman selama berada di hotel.

E. *Attentiveness* (Perhatian):

Bagaimana pihak manajemen hotel dan karyawan memberikan perhatian atas semua kebutuhan tamu selama dihotel.

F. *Responsiveness* (Responsif):

Bagaimana pihak manajemen hotel dan karyawan memberikan pelayanan yang cepat terhadap kebutuhan para tamu. Pihak manajemen harus memiliki standard waktu dalam memberikan pelayanan kepada tamu.

G. *Value for money*:

Bagaimana pihak manajemen hotel dan karyawan menyediakan fasilitas dan pelayanan yang baik sebanding dengan tamu bayarkan untuk menginap di hotel ini.

Universitas Indonesia

H. Fasilitas:

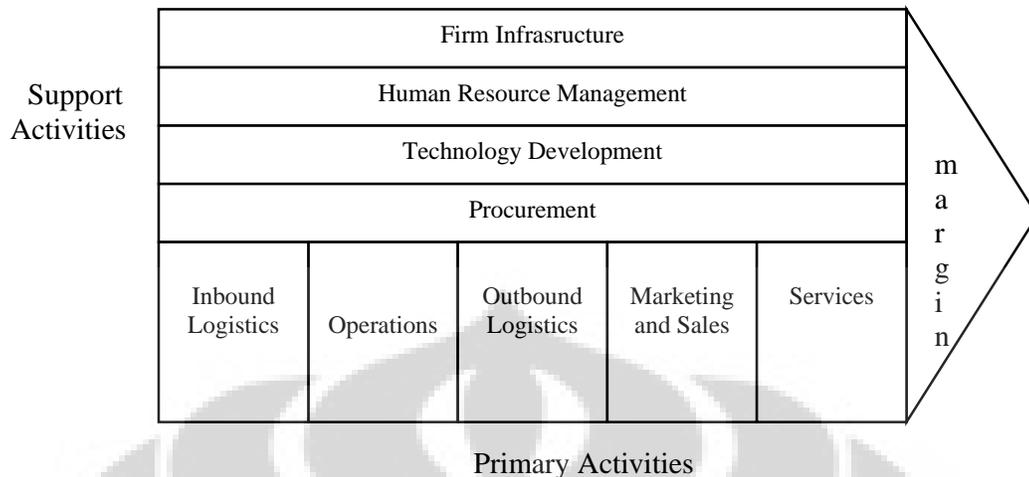
Bagaimana pihak manajemen hotel dan karyawan menyediakan fasilitas yang baik dan terpelihara sehingga menciptakan rasa nyaman bagi para tamu .

3.3 Membangun perusahaan untuk unggul dalam bersaing

Porter (1985) mengatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan jantung daripada kinerja suatu perusahaan dalam pasar yang penuh dengan persaingan. Perusahaan terbentuk dari berbagai macam kegiatan yang berlainan, mulai dari desain, produksi, pemasaran, pengiriman dan dukungan terhadap semua produk/jasa. Setiap kegiatan ini dapat menyumbangkan suatu biaya relatif terhadap perusahaan yang akhirnya bisa berdampak pada diferensiasi atau perbedaan harga keluaran perusahaan dibanding dengan kompetitornya. Bisa saja mulai dari sistem distribusi yang rendah biaya, proses produksi yang sangat efisien dengan menggunakan *outsourcing* atau penggunaan tenaga penjualan yang sangat baik.

Cara terbaik menganalisis keunggulan bersaing yang diketengahkan oleh Porter adalah dengan menggunakan analisis rantai nilai (*Value Chain*). *Value Chain* ini akan membagi perusahaan ke dalam beberapa kegiatan strategisnya yang relevan dalam kaitan untuk mengetahui perlakuan-perlakuan terhadap biaya dan sumber-sumber daya (*resources*) yang digunakan tetapi belum dimanfaatkan. Suatu perusahaan akan bisa mendapatkan keunggulan bersaing jika dapat memanfaatkan aktifitas-aktifitas strategis yang dimilikinya secara lebih baik dan lebih murah dari para pesaing.

Diagram rantai nilai akan merefleksikan nilai yang dipecahkan menjadi aktifitas nilai (semua aktifitas dan biaya yang menyertai nya dalam suatu perusahaan) dan margin keuntungan (*margin*).



Gambar 3.1
Value Chain Diagram

Sumber : Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 1985

Karena aktifitas *City Hotel* ini belum akan berjalan sampai dengan tahun 2010, maka yang ada dalam pembahasan ini masih bersifat rencana yang kelak akan diimplementasikan ke dalam kegiatan hotel ini kelak, sehingga keluaran dari analisa pada bagian ini hanyalah suatu gambaran dan ajuran.

3.3.1 Aktivitas Utama (*Primary Activities*)

Aktivitas utama dari perusahaan terdiri dari *Inbound Logistic*, *Operational*s, *Outbound Logistic*, *Marketing and Sales*, serta *Services*.

A. *Inbound Logistic*

- Bagian Pengadaan:
 - Urusan pengadaan bahan baku, baik keperluan di *House Keeping*, *Food And Beverage (F&B)*, *kitchen* dan teknik akan dilakukan secara terpusat oleh bagian pembelian di bawah kendali departemen *Finance Control*.
 - Bahan baku atau material umumnya akan berasal dari dalam negeri dan sebagian kecil berasal dari luar negeri, tetapi yang sudah dengan mudah dapat ditemui di pasar dalam negeri.

- Bahan baku tersebut selain pengadaannya akan dilakukan melalui pola pembelian langsung, juga akan dilakukan melalui pola pasokan dari *supplier*.
- Bagian Penerimaan dan Pemeriksaan:
 - Penerimaan barang dan pemeriksaan terhadap barang yang akan masuk akan dilakukan oleh bagian penerimaan barang dan gudang yang juga berada di bawah kendali departemen *Finance Control*.
 - Penerimaan barang dan pemeriksaan terhadap barang dan material yang masuk akan dilakukan melalui seleksi yang ketat, mengingat salah satu *nature* daripada bisnis *hospitality* ini yaitu *intensive concern with people*, yang mengharuskan setiap output yang dikeluarkan harus terjaga kualitasnya.
- Bagian Perencanaan dan Pengendalian:
 - Perencanaan dan pengendalian pembelian akan dilakukan oleh bagian pembelian bersama *cost control*.
 - *Lead time* untuk pemesanan barang dan material umumnya tidak akan lama, karena barang-barang dan material tersebut mudah diadakan oleh pemasok. Atau dengan kata lain banyak pemasok yang sudah memiliki spesialisasi untuk barang-barang dan material yang dibutuhkan oleh hotel sehingga waktu untuk pengiriman tidaklah lama.

B. Operasional (*Operations*)

Kegiatan operasional City Hotel ini akan mencakup bagian Front Office, House Keeping dan F&B, Engineering dan lain-lain yang secara garis besar mendukung operasi hotel dalam fungsi pelayanan terhadap tamu. Namun bisa saja kegiatan tersebut independen, sebagai contoh SPA, Restourant dan Lounge Bar dalam artian bahwa kegiatan tersebut dapat berdiri sendiri dengan mendapatkan tamu dari luar hotel sehingga bagian itu menghasilkan suatu pendapatan tersendiri di luar penjualan kamar hotel

- *Front Office:*

Sebagai baris terdepan dari seluruh rangkaian pelayanan, kinerja yang diberikan oleh bagian ini akan memberikan penilaian dari tamu terhadap kualitas jasa yang dihasilkan oleh hotel ini secara keseluruhan. Dengan demikian bagian ini memainkan peran yang sangat strategis dalam memberikan *image City Hotel* ini terhadap tamu, sehingga kesalahan sekecil apapun harus diminimalisir. Yang tercakup dalam kegiatan bagian Front Office antara lain adalah penyambutan tamu, *reception, concierge, telephone operator* dan *buisness center*.

- *House Keeping:*

Bagian ini akan mempunyai cakupan tugas :

- Mengurus segala sesuatu yang berkaitan dengan kamar tamu.
- Mengurus kebersihan dan keindahan seluruh area hotel.
- Mengurus *Laundry and Dry Cleaning* baik untuk keperluan kamar, tamu maupun seragam karyawan.

Bagian ini akan mempunyai tugas untuk menciptakan suatu suasana yang sangat nyaman, tenang dan bersahabat diseluruh bagian hotel, sehingga tamu akan merasa nyaman untuk tinggal berlama-lama dalam suasana tersebut.

- *Food And Beverage (F&B):*

Bagian ini akan mempunyai cakupan tugas untuk mengurus masalah *Kitchen, Rooms Services, Restourant* dan *Lounge Bar* serta persiapan bahan. Bagian ini bertugas melayani (sebagai dukungan keberhasilan operational) departemen lain untuk kepentingan pelayanan terhadap kebutuhan tamu hotel yang menginap maupun yang tidak menginap.

Secara independen, bagian ini juga akan menghasilkan pendapatan bagi perusahaan, dengan melalui *Restourant, Lounge Bar, dan Room Services*.

Universitas Indonesia

- *Engineering:*

Dari bagian ini diharapkan suatu dukungan agar operasional hotel sehari-hari dapat berjalan dengan lancar dan baik. Dukungan itu adalah berfungsinya seluruh bagian dari mekanikal, elektrikal dan elektronik gedung dengan baik melalui suatu sistem perawatan berkala, pemeliharaan ataupun perbaikan yang terencana.

C. *Outbound Logistic*

Kativitas logistik keluar, yang menyangkut aspek distribusi penjualan produk dan atau jaringan pemasarannya, selain akan dilakukan oleh bagian pemasaran internal perusahaan juga dilakukan melalui jaringan kerjasama dengan biro-biro perjalanan atau melalui website. Sedangkan yang menyangkut urusan perhatian terhadap pelanggan atau *after sales services* akan dilakukan sendiri oleh bagian pemasaran internal.

D. *Marketing and Sales*

Aktivitas pemasaran dan penjualan akan dilakukan melalui media massa, pencetakan leaflet dan jaringan kemitraan dengan biro-biro perjalanan. Aktivitas promosi dan strategi pemasaran yang akan diterapkan, dijelaskan lebih lengkap di dalam bab 4

E. *Pelayanan (Services)*

Karena produk yang akan dihasilkan oleh City Hotel ini akan langsung dirasakan oleh konsumen, maka aktifitas pelayanan yang dimaksud sudah tercakup di dalam suatu kesatuan di mulai dari kedatangan tamu di depan pintu masuk hotel hingga tamu meninggalkan hotel. Sehingga untuk menciptakan *Services Excellent* bagi para tamu peranan karyawan dari bagian Front Office dan semua departemen yang terkait sangat dibutuhkan suatu kerjasama tim yang solid. Sikap karyawan juga sangat penting dalam menerapkan budaya yang dimiliki oleh perusahaan dipekerjaannya.

3.3.2 Aktivitas Pendukung (*Support Activities*)

Aktivitas Pendukung dari hotel ini terdiri dari *Procurement*, *Technology Development*, *Human Resource Management*, serta *Firm Infrastructure*

A. Pembelian (*Procurement*)

Aktivitas pembelian tercakup dalam tugas sub bagian pembelanjaan yang terletak di bawah kendali bagian *Finance Controller*. Pola pembelian akan dilakukan secara terpusat, yaitu oleh bagian pembelian dengan didampingi oleh pengguna akhir sebagai orang yang bertugas mengendalikan mutu barang. Untuk volume barang yang jumlahnya sedikit dan mudah diperoleh di pasaran, pembelian dapat dilakukan oleh bagian masing-masing dengan persetujuan bagian *Finance Controller*.

B. Pengembangan Teknologi (*Technology Development*)

Meliputi hal-hal yang berkaitan dengan mencari dan menentukan peralatan yang dapat meningkatkan kualitas produk dan efisiensi dan efektifitas pada proses. Pada aktivitas utama pengembangan teknologi menyangkut penggunaan alat yang dapat menghemat pemakaian tenaga listrik ataupun mendekati pemakaian alat-alat dan kimia pendukung, di antaranya dapat digunakan untuk komputerisasi bagian akunting. Dengan sistem komputerisasi yang *terintegrated* antar semua departmen akan meningkatkan efektifitas kerja para karyawan.

C. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*)

Aktivitas pengelolaan sumber daya manusia pada hotel ini akan banyak dilakukan oleh bagian SDM. Tugas dari bagian ini meliputi recruitment, training and development, dan hal lain yang berkaitan dengan administrasi kepegawaian. Produk dari bagian ini memegang peranan penting dalam industri perhotelan, karena bisnis hotel ini dilakukan oleh orang bukan oleh mesin. Sedangkan orang tidak bisa konsisten seperti mesin. Kesimpulannya adalah pelatihan pada semua personil hotel harus tetap dilakukan secara berkala untuk mengembalikan tenaga kerja tersebut kepada perilaku standar

Universitas Indonesia

yang diinginkan oleh perusahaan. Secara lebih lengkap untuk peranan *Human Resource Management* dapat dilihat pada bab 4.

D. Infrastruktur Perusahaan (*Firm Infrastructure*)

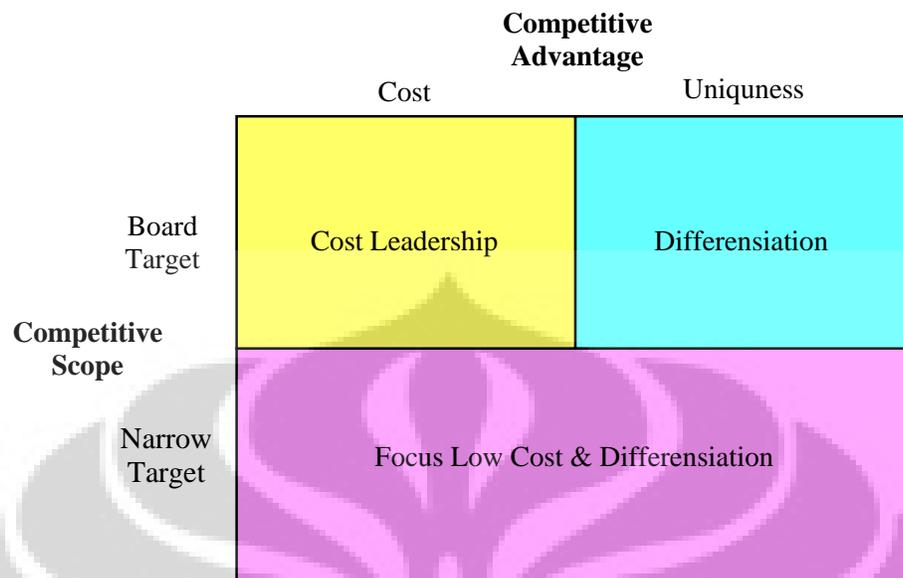
Dalam industri perhotelan seperti yang akan dimasuki oleh PT. XYZ ini, infrastruktur perusahaan menyangkut manajemen pada umumnya yang tetap berorientasi memberikan *Services Excellent* kepada tamu, Manajemen mutu baik dalam menerima input, mengolahnya maupun memberikan output tersebut terhadap orang pembeli jasa hotel, semua harus melalui standar dan pengawasan mutu yang ketat.

- Jaringan telekomunikasi yang merupakan pendukung sistem informasi seperti fasilitas wifi, penggunaan website untuk *reservasi online*, informasi kedatangan dan keberangkatan tamu.
- Fasilitas transportasi yang digunakan untuk antar jemput tamu ke bandara atau mobil yang dapat disewakan.

Semua kegiatan yang telah disebutkan di atas diperlukan dan sama pentingnya dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan. tetapi dalam analisis ini akan dicoba untuk mencari faktor mana yang merupakan keunggulan kompetitive yang dipunyai oleh perusahaan itu sehingga hotel ini dapat bersaing di industrinya.

3.4 Strategi Generik (*Generic Strategy*)

Untuk menghadapi persaingan dalam suatu industri M. E. Porter memberikan tiga pendekatan strategi generik (*generic strategy*) yang secara potensial akan berhasil mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri, tiga pendekatan tersebut adalah: Keunggulan Biaya (*Cost Leadership*), Differensiasi (*Differentiation*), dan Fokus (*Focus Low Cost and Differentiation*). Ketiga pendekatan dalam bagian di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 3.2
Generic Strategy

Sumber : Michael E. Porter, Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance, The Free Press, 1985

A. *Cost Leadership Strategy*

Merupakan strategi yang sering digunakan pada tahun 1970-an karena popularisasi konsep kurva pengalaman, mencapai keunggulan biaya menyeluruh dalam industri melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok. Memiliki posisi biaya rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba di atas rata-rata dalam industrinya meskipun ada kekuatan persaingan karena biaya yang lebih rendah memungkinkan untuk tetap menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan.

B. *Differentiation Strategy*

Merupakan strategi yang dilakukan dengan membedakan produk atau jasa yang dihasilkan dengan yang ada di pasaran, yaitu dengan menciptakan sesuatu yang baru, yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Jika tercapai, diferensiasi merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di

Universitas Indonesia

atas rata-rata dalam suatu industri, karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi pesaing. Dua elemen yang dapat menciptakan diferensiasi yang menguntungkan, yaitu sisi suplay dari perusahaan harus memiliki sumber daya dan kemampuan yang dapat menciptakan keunikan, dan sisi permintaan yang merupakan kunci untuk mengetahui keinginan konsumen. Inti dari diferensiasi tidak hanya produk dan jasa yang dihasilkan tetapi juga hubungan antara perusahaan dengan konsumennya, dan juga harus dibedakan antara aspek tangible dan intangible.

C. *Focus Strategy*

Strategi ketiga ini memusatkan segala daya upaya pada suatu pasar tertentu saja, misalnya kelompok pembeli, produk atau pasar geografis tertentu. Dasar pemikiran strategi ini adalah bahwa perusahaan dengan strategi ini akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan persaingan pada segmen yang lebih besar. Perusahaan yang memilih strategi *focus* secara potensial juga dapat menghasilkan laba di atas rata-rata industrinya. Strategi ini memiliki dua jenis, yaitu fokus pada biaya atau fokus pada differensiasi.

D. Penerapan Strategi Generik Sebagai Landasan Rantai Nilai.

Penerapan strategi bersaing untuk *City Hotel* ini adalah :

- **Strategi *Focus***

City Hotel ini merupakan hotel baru yang berlokasi di daerah pusat perbelanjaan Mangga Dua, lebih tepat jika hotel ini membidik segmen pasar spesifik yaitu para pebisnis dari daerah di luar Jakarta yang mencari barang belanjaan di daerah sekitar Mangga Dua. Selain para pebisnis yang berbelanja dikawasan Mangga Dua, target hotel ini membidik tamu yang melakukan liburan di Jakarta dari kalangan ekonomi menengah ke bawah.

- **Strategi *Low Cost***

Segmentasi pasar *City Hotel* ini merupakan dari kelas ekonomi menengah ke bawah, yang mencari hotel tempat menginap dengan biaya yang rendah. Untuk dapat menciptakan harga jual yang rendah yang dapat dijangkau oleh segmen pasar yang telah ditetapkan maka *City Hotel* ini perlu menekan biaya-biaya yang dikeluarkan.

Pada prinsipnya keunggulan biaya menyeluruh didapatkan dari hasil pengendalian biaya internal sehingga harga output menjadi murah dan dapat bersaing di industrinya. Dan juga pada industri hotel sebenarnya dapat berlaku prinsip yang sama, melalui *value chain* semua biaya dapat dilihat, diteliti dan dikendalikan pada tingkat paling rendah untuk mendapatkan suatu harga pokok perusahaan yang sudah rendah yang pada akhirnya berpengaruh pada harga jasa yang dijual.

Menurut Lam & Han (2005) *outsourcing* sudah menjadi suatu strategi yang biasa digunakan di industri perhotelan, yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan produktiviti, meningkatkan *revenues*, biaya operasional yang rendah, dan meminimalisir resiko. Untuk dapat bersaing dalam segi harga maka *City Hotel* ini menggunakan *outsourcing* untuk menekan biaya operasional dan melakukan efisiensi di semua bidang operasional. Selain menggunakan pihak *outsourcing* pihak manajemen hotel juga perlu melakukan efisiensi di bidang operasional sehingga manajemen dapat menekan pengeluaran.

Outsourcing yang sebaiknya digunakan oleh *City Hotel* ini adalah *Outsourcing* dibidang *Cleaning Service, Laundry and Dry Cleaning, AC Maintenance, Valet Service, Preventive Kitchen Equipment, Preventive Rooms, Kitchen Supplier, Televisi Channel, Security*.

- **Strategi *Differentiation***

Hotel ini memberikan *value proposition* yang tidak dimiliki oleh hotel lain sebagai kompetitor utama seperti adanya fasilitas *Restourant, Lounge Bar, Business Center, Spa* serta wifi merupakan produk diferensiasi dari hotel ini. Sedangkan para tamu dapat menikmati

Universitas Indonesia

fasilitas ini dengan harga yang sebanding dengan yang dikeluarkan (*value for money*). Selain diferensiasi fasilitas yang ditawarkan *City Hotel* ini juga menyediakan fasilitas pelayanan seperti Bus Wisata yang dapat mengantar jemput dari hotel ke kawasan wisata Ancol. Dalam hal ini pihak manajemen melakukan kerjasama dengan pihak pengelola kawasan wisata Ancol.



BAB 4

PERENCANAAN STRATEGI FUNGSIONAL

4.1 Company Profile

4.1.1 Gambaran Perusahaan

PT. XYZ didirikan dengan tujuan untuk menjadi perusahaan pengelola (manajemen) dari hotel yang akan dibangun.

Identifikasi perusahaan adalah sebagai berikut:

Nama Perusahaan	: PT. XYZ
Bidang Usaha	: Pengelola Hotel
Kantor Pusat	: Jl. Gunung Sahari Raya No. 1 Jakarta Pusat
Struktur Pemodal	: 100% modal sendiri
Pemegang saham	: Hermanto Kusuma (45%) Rudi Tjandra (20%) Longgo Hindarto (20%) Henlie Prawiro (15%)

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan Misi perusahaan adalah menjadikan City Hotel Non Bintang, hotel yang menjamin kepuasan pelanggan yang meliputi produk dan pelayanan serta harga yang kompetitif.

4.1.3 Tujuan Perusahaan

Tujuan Perusahaan PT. XYZ adalah menjadi pengelola hotel lokal nomor satu di Indonesia.

4.1.4 Gambaran Umum Lokasi

Hotel ini akan didirikan di daerah kotamadya Jakarta Utara. Kota Madya Jakarta Utara meliputi sebuah wilayah yang luasnya 7.133,5 km persegi yang terdiri dari 6.979,4 daerah laut dan 154.11 km persegi merupakan wilayah daratan. Kota ini terbentang sepanjang 35,35 km dari Barat ke Timur termasuk kepulauan Seribu. Karena lokasinya yang rendah dibandingkan dengan permukaan laut, yang

berkisar antara 0 - 20 meter di atas permukaan laut ditambah lagi dengan iklim tropis yang sangat kuat maka temperatur harian berkisar pada 27°C, dengan rata-rata turun hujan 142.54 mm. Ada sembilan sungai dan 2 kanal banjir yang melalui Jakarta Utara. Lokasi kota madya Jakarta Utara adalah 106°20'00" dan 106°7'00" Bujur Timur dan 5°10'00" sampai 15°10'00" Lintang selatan.

Lokasi proyek pembangunan hotel ini berada di dalam kompleks pertokoan Mall Mangga Dua Square yang terletak di Jalan Gunung Sahari Raya no 1. Mall Mangga Dua Square merupakan suatu kompleks pertokoan dan sebuah gedung mall. Mall Mangga Dua Square didirikan pada tahun 2005 di atas tanah seluas 7,1 H dan total luas bangunan sebesar 213,153 m². Di dalam kompleks pertokoan Mall Mangga Dua Square telah terdapat Novotel Mangga Dua Square, Sand's International Executive Club, JITEC (Jakarta International Exhibition Center), 1st Computer Square, Carefour, Chinese Herbal Center & Traditional Clinic, Jco, Hanamasa, Pagoda Food City dan Cinema Surya M2 sebagai tenant besarnya. Dan masih banyak lagi perusahaan lain yang memiliki ruko dan kios kecil yang menjadi tenant di kompleks pertokoan Mall Mangga Dua Square tersebut.

Hotel ini akan dibangun di dalam Mall Mangga Dua Square dikarenakan salah satu dari pemegang saham hotel ini juga adalah pemegang saham di Mall Mangga Dua Square tersebut. Pada dasarnya hotel ini adalah memodifikasi atau merubah fungsi lokasi parkir Mall Mangga Dua Square dengan tujuan untuk mengoptimalkan lokasi parkir tersebut. Adapun lokasi parkir yang akan dipakai untuk proyek pembangunan hotel ini adalah lantai P7 dan P10. Dua lantai parkir seluas 8700 m² tersebut akan dirubah bentuk menjadi hotel sebanyak kurang lebih 150 kamar. Karena hotel ini berada di dalam dan sebagai tenant dari Mall Mangga Dua Square, maka semua *utility* kebutuhan hotel seperti listrik, air bersih dan gas berasal dari Mall Mangga Dua Square. PT. XYZ menunjuk PT. MDC (Mandiri Dipta Cipta) sebagai kontraktor utama yang akan membangun hotel tersebut.

4.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia adalah salah satu sumber daya terpenting bagi suatu organisasi dan oleh karena itu diperlukan suatu manajemen untuk melakukan pemberdayaan dari sumber daya manusia untuk mendapatkan hasil yang optimal yang bisa dicapai. Manajemen sumber daya manusia dilakukan mulai dari tahap penerimaan personal baru, meningkatkan kemampuan individu dan tim dengan pendidikan dan pelatihan, kompensasi dan pengukuran unjuk kerja / kontribusi dari individu yang bersangkutan.

4.2.1 Struktur Organisasi Perusahaan

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh kualitas karyawan yang dimiliki karena karyawan adalah pelaku aktif dari semua kegiatan perusahaan. Setelah mendapatkan karyawan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, perusahaan juga perlu memikirkan suatu mekanisme yang menjelaskan tentang wewenang dan tanggung jawab tiap orang. Oleh karena itu dibutuhkan suatu struktur organisasi perusahaan yang jelas.

City Hotel ini memiliki 1 orang *General Manager* dan tujuh department dalam menjalankan fungsinya sebagai pengelolah atau manajemen hotel. Tujuh department tersebut adalah *Front Office*, *Human Resource*, *Finance Control*, *Food & Beverage*, *Sales & Marketing*, *House Keeping*, *Engineering*. Masing-masing department memiliki fungsi dan tanggung jawab yang berbeda.

Department *Front Office* (FO) membawahi beberapa bagian antara lain *Front Desk*, *Telepon Operator*, *Busines Center*, *Concierge*. *Human Resource* (HR) membawahi *Training* dan *Security*. *Finance Control* (FC) membawahi bagian *Purchasing*, *Casir*, *Account Payable*, *Account Receivable*, *Cost Control*, *Book Keeper* dan *Internal Audit*. *Food & Beverage* (F & B) membawahi bagian *Kitchen*, *Room Service*, *Restorant* dan *Lounge Bar*. *Sales & Marketing* membawahi bagian *Public Relation & Promotion*, *Reservation* dan *Sales*. *House Keeping* (HK) membawahi bagian *Laundry* dan *Room Attendance*, *Engineering* membawahi bagian Mekanik & Elektrik, Sipil dan IT. Struktur dan bagan organisasi dapat dilihat pada Gambar 4.1. pada halaman 64.

Struktur organisasi perusahaan ini di bentuk dan disesuaikan dengan kebutuhan *City Hotel* dengan tujuan agar mendapatkan suatu efisiensi biaya dan kinerja dari tiap departemen yang ada. Seperti departemen *security* dilebur ke dalam bagian *human resources* dengan demikian biaya untuk kepala departement dapat dipangkas.

Untuk menjalin kerjasama dan koordinasi antar tiap departemen maka diperlukan suatu rapat koordinasi. Rapat koordinasi ini biasa dilakukan pada setiap pagi hari dikenal dengan istilah *morning briefing*. Rapat koordinasi ini membahas kejadian di hari sebelumnya dan rencana kerja pada hari tersebut yang diikuti oleh semua *departement head*. Selain rapat koordinasi setiap pagi juga diadakan rapat rutin yang diikuti oleh semua *departement head*, seperti rapat membahas P & L (*purchases & losses*) setiap bulan untuk membahas pengeluaran dana tiap departemen, rapat koordinasi *defect list* yang membahas tentang kerusakan dan perbaikan pada semua fasilitas hotel. Selain rapat koordinasi untuk semua departemen biasanya diadakan juga rapat-rapat internal departemen. Dengan adanya rapat-rapat koordinasi ini maka setiap departemen dapat bersinergi membentuk sebuah kerjasama tim yang kuat.



4.2.2 Tugas dan tanggung jawab karyawan

Struktur organisasi perusahaan merupakan pedoman yang diperlukan untuk melakukan pembagian kerja, pembagian tugas dan tanggung jawab, sehingga kegiatan usaha suatu perusahaan dapat berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan. Menurut Gray & Lituori (1994) dijelaskan secara ringkas gambaran tugas dan tanggung jawab dari *departement head* yang telah disesuaikan dengan kebutuhan hotel yang akan didirikan:

A. *General Manager*

- Menentukan tujuan dan kebijaksanaan operational perusahaan secara keseluruhan, dan bertanggung jawab langsung kepada pemilik.
- Mengkoordinir, mengawasi, serta menilai hasil kegiatan operational perusahaan.
- Memberikan pengarahan pada *top management* lainnya.
- Sebagai pengambil keputusan dan penentuan tindak lanjut yang baru dilaksanakan atas penyimpangan-penyimpangan material yang terjadi.
- Bertanggung jawab atas *revenue* hotel dan *buget* pengeluaran hotel.

B. *Executive Secretary*

- Mencatat dan mengurus perihal surat-menyurat yang masuk dan keluar.
- Mencatat semua hasil meeting internal maupun external di hotel.
- Menacatat dan mengingatkan kegiatan-kegiatan yang harus dihadapi general manager.

C. *Front Office Manager*

- Bertanggung jawab atas kelancaran operasional dari front office department, menetapkan kebijakan dan *policy* dari operasionnal front office dan melaksanakannya atas persetujuan *General Manager*.
- mengawasi dan memastikan bahwa semua *reservation* ditangani dengan baik.

- Bersama-sama dengan sales and marketing staf memastikan bahwa *room night production* sesuai dengan target.
- Mengawasi *service telephone* dan telex yang diberikan.
- Mengawasi apakah para staf melayani tamu dengan ramah, sopan dan bertanggung jawab atas semua pesanan-pesanan yang diminta dan diberikan.
- Memastikan agar *front office* staf selalu berpenampilan bersih, rapih, menarik, ramah, sopan santun, dan memberikan pelayanan yang baik kepada para tamu yang akan datang, akan menginap, dan yang akan meninggalkan hotel.

D. Human Resource Manager

- Bertanggung jawab atas seluruh susunan kepegawaian di hotel.
- Menetapkan peraturan-peraturan dan melaksanakannya atas persetujuan *General Manager*.
- Mengadakan pertemuan secara berkala dengan seluruh department head untuk meninjau kelancaran operasional dan mendiskusikan metode-metode yang dapat meningkatkan produktivitas.
- Memperhatikan segala masalah dan keluhan karyawan, serta menanganinya dengan hati-hati.
- Mengambil tindakan untuk mendisiplinkan karyawan yang tidak memenuhi peraturan.
- Menyusun dan memberikan training kepada setiap karyawan.

E. Financial Controller Manager

- Menerima dan mengetahui laporan posisi keuangan tunai dan kredit.
- Memonitor outstanding piutang.
- Memonitor *credit policy*.
- Membuat proyeksi bulanan *cash flow*.

F. Food And Beverage Manager

- Menangani seluruh masakan dan minuman keperluan hotel.
- Memberikan pelayanan yang bersangkutan dengan makanan dan minuman di restourant maupun di lounge bar.

G. Sales & Marketing Manager

- Menetapkan marketing and sales operation dan prosedur, serta melaksanakannya atas persetujuan dari *General Manager*.
- Bersama-sama dengan *front office manager* mengawasi apakah semua *reservation* telah ditangani dengan baik.
- Menetapkan *objective* dan strategi untuk marketing, misalnya seperti mengatur jadwal *sales call*, menganalisa *segmentasi* pasar dan hubungan baik dengan para konsumen.

H. House Keeping Manager

- Menjaga kebersihan dan merawat seluruh ruangan hotel termasuk kamar-kamar dan *public area*.
- Memberikan pelayanan kepada tamu, yaitu membersihkan dan memenuhi kebutuhan tamu yang berhubungan dengan kelengkapan ruangan kamar tamu.
- Memastikan bahwa *laundry operation* berjalan dengan baik dan efisien.
- Bersama-sama dengan *chief engineering* dan *front office manager* mengadakan program untuk pemeliharaan dan perbaikan kamar-kamar dan *public area*.

I. Chief Engineer

- Bersama-sama dengan *House Keeping Manager* dan *Front Office manager* mengadakan program untuk pemeliharaan dan perbaikan kamar-kamar dan *public area*.

- Bertanggung jawab atas semua fasilitas hotel, baik fasilitas pada kamar maupun mesin-mesin dan peralatan lainnya serta kondisi gedung.

4.2.3 Kualifikasi perekrutan karyawan

Dalam merencanakan, *City Hotel* ini melakukan sebuah proses berkesinambungan serta terus menerus yang bertujuan untuk agar perusahaan selalu mendapatkan SDM yang berkualitas serta yang bisa menunjang kegiatan operasional serta meminimalkan tingkat turn over karyawan. Perencanaan Sumber Daya Manusia dilakukan dengan berdasarkan deskripsi pekerjaan untuk setiap pekerjaan dengan melihat kualifikasi tenaga atau orang yang dibutuhkan sesuai dengan posisi maupun tanggung jawab pekerjaan masing-masing karyawan.

Rekrutmen dilakukan untuk menemukan orang yang memenuhi kualifikasi jabatan dan orang tersebut menginginkan pekerjaan tersebut. Tingkat kesulitan yang dihadapi dalam melakukan kegiatan rekrutmen, disebutkan oleh Ivancevich dan Hoon (2002) dipengaruhi oleh dua faktor lingkungan yaitu :

A. Pengaruh faktor lingkungan eksternal, berupa :

- *Government requirements regulation and laws*
- *The Union*
- *Economic conditions/domestic and international*
- *Competitiveness*
- *Composition of the labor force*
- *Location of the organization*

B. Pengaruh faktor lingkungan internal, berupa :

- *Strategy*
- *Goals*
- *Organizational culture*
- *Nature of the task*
- *Works group*
- *Leader's style and experience*

Perekrutan sumber daya manusia sebagai mitra untuk mencapai keberhasilan merupakan faktor yang sangat penting dipertimbangkan mengingat hotel ini baru dibangun yang mana setiap karyawan mampu memberikan *excellent service*. Untuk bisa didapatkan sumber daya manusia yang berkualitas maka *City Hotel* ini akan melakukan sendiri aktivitas rekrutmen dan seleksi bagi calon karyawannya. Oleh karena itu, hotel ini memerlukan rancangan jumlah komposisi karyawan serta kualifikasi masing-masing berikut ini:

Tabel 4.1
Posisi dan jumlah serta kualifikasi karyawan per departemen

<i>Executive Office</i>			
Posisi	Jumlah	Status	Kualifikasi
<i>General Manager</i>	1	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • S2/S1 Bisnis / Manajemen • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 5 th sebagai GM
<i>Executive Secretary</i>	1	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • S1/D3 Sekretaris / Perhotelen • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 1 th sebagai Sekretaris
<i>Human Resources (HR) Departement</i>			
Posisi	Jumlah	Status	Kualifikasi
<i>Training Supervisor</i>	1	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • S1/ D3 Psikologi • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 3 th sebagai <i>Training Supervisor</i>
<i>HR Admin</i>	1	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Min D3 Semua jurusan • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • <i>Fresh Graduated</i> atau memiliki pengalaman di hotel min 1 th sebagai FO agent
<i>Security Supervisor</i>	1	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Min D3 Semua jurusan • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • <i>Fresh Graduated</i> atau memiliki pengalaman min 1 th sebagai <i>Security Supervisor</i>

Tabel 4.1.Lanjutan

Sales & Marketing Departement			
Posisi	Jumlah	Status	Kualifikasi
<i>Director Of Sales & Marketing (DOSM)</i>	1	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • S2/S1 Bisnis / Perhotelan • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 3 th sebagai <i>Sales & Marketing Manager</i>
<i>Public Relation & Promotion</i>	1	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Min S1 Perhotelan / Public Relation • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 1 th sebagai <i>Public Relation & Promotion</i>
<i>Reservation</i>	2	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Min D3 Perhotelan / Public Relation • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 1 th sebagai <i>Reservation</i>
<i>Sales</i>	4	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Min D3 Semua Jurusan • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 1 th sebagai <i>Sales</i>
Engineering Departement			
Posisi	Jumlah	Status	Kualifikasi
<i>Chief Engineer</i>	1	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • S1/ D3 Teknik Sipil / Elektro • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 3 th sebagai <i>Chief Engineer</i>
<i>Engineering Supervisor</i>	2	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Min STM Teknik • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 1 th sebagai <i>Engineering Supervisor</i>
<i>Engineer</i>	6	Karyawan kontrak	<ul style="list-style-type: none"> • Min STM Teknik • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 1 th sebagai <i>Engineer</i>
<i>Engineering Order Taker</i>	1	Karyawan kontrak	<ul style="list-style-type: none"> • Min SMK Perhotelan • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • <i>Fresh Graduated</i> atau memiliki pengalaman min 1 th sebagai <i>Order Taker</i>

Tabel 4.1.Lanjutan

<i>House Keeping (HK) Departement</i>			
Posisi	Jumlah	Status	Kualifikasi
<i>Executive House Keeper</i>	1	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • S1 Perhotelan • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 3 th sebagai <i>Executive House Keeper</i>
<i>House Keeping Supervisor</i>	3	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Min D3 Perhotelan • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 3 th sebagai <i>House Keeping Supervisor</i>
<i>Laundry Supervisor</i>	1	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Min D3 Perhotelan • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 3 th sebagai <i>Laundry Supervisor</i>
<i>Rooms Attendance</i>	20	Karyawan kontrak	<ul style="list-style-type: none"> • Min SMK Perhotelan • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • <i>Fresh Graduated</i> atau memiliki pengalaman min 1 th sebagai <i>rooms Attendance</i>
<i>House Keeping Order Taker</i>	2	Karyawan kontrak	<ul style="list-style-type: none"> • Min SMK Perhotelan • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • <i>Fresh Graduated</i> atau memiliki pengalaman min 1 th sebagai <i>Order Taker</i>

Tabel 4.1.Lanjutan

<i>Front Office Departement</i>			
Posisi	Jumlah	Status	Kualifikasi
<i>Front Office Manager</i>	1	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • S2/S1/D3 Perhotelen • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 3 th sebagai FO Manager
<i>Front Desk Supervisor</i>	2	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Min D3 Perhotelen • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 1 th sebagai FO Supervisor
<i>Front Desk Agent</i>	3	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Min D3 Perhotelen • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • <i>Fresh Graduated</i> atau memiliki pengalaman di hotel min 1 th sebagai FO agent
<i>Telephone Operator</i>	3	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Min D3 Perhotelen / Sastra Inggris • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • <i>Fresh Graduated</i> atau memiliki pengalaman di hotel min 1 th sebagai FO agent
<i>Guest Relationship Officer</i>	3	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Min D3 Perhotelen, • Kemampuan bahasa Inggris dan Mandarin yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 1 th sebagai <i>Guest Relationship Officer</i>
<i>Concierge & Driver</i>	4	Karyawan kontrak	<ul style="list-style-type: none"> • Min SMA • Kemampuan bahasa Inggris dan Mandarin yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 1 th sebagai <i>Concierge & Driver</i>

Tabel 4.1.Lanjutan

<i>Food & Beverage Departement</i>			
Posisi	Jumlah	Status	Kualifikasi
<i>F&B Manager</i>	1	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • S2/S1 Ekonomi • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 3 th sebagai <i>F & B Manager</i>
<i>Chef</i>	4	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Min D3 Perhotelen • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 2 th sebagai <i>Chef</i>
<i>Restorant Supervisor</i>	1	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Min D3 • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 2 th sebagai <i>Restorant Supervisor</i>
<i>Restorant staf</i>	8	Karyawan kontrak	<ul style="list-style-type: none"> • Min SMK perhotelen • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • <i>Fresh Graduated</i> atau memiliki pengalaman min 1 th sebagai <i>waiters</i>
<i>Lounge Bar Supervisor</i>	1	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Min D3 Perhotelan • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 2 th sebagai <i>Bar Supervisor</i>
<i>Lounge Bar Staf</i>	10	Karyawan kontrak	<ul style="list-style-type: none"> • Min SMK perhotelen • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • <i>Fresh Graduated</i> atau memiliki pengalaman min 1 th sebagai <i>waiters</i>
<i>Room Service Supervisor</i>	1	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Min D3 Perhotelan • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 2 th sebagai <i>Room Service Supervisor</i>
<i>Room Service Staf</i>	3	Karyawan kontrak	<ul style="list-style-type: none"> • Min SMK perhotelen • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • <i>Fresh Graduated</i> atau memiliki pengalaman min 1 th sebagai <i>waiters</i>

Tabel 4.1.Lanjutan

<i>Finance Departement</i>			
Posisi	Jumlah	Status	Kualifikasi
<i>Finance Control Manager</i>	1	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • S2/S1 Ekonomi • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 3 th sebagai <i>Finance Control Manager</i>
<i>Purchasing</i>	1	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • S1/D3 Ekonomi • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 2 th sebagai <i>Purchasing</i>
<i>Receiving</i>	1	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • D1/D3 Ekonomi • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 2 th sebagai <i>Receiving</i>
<i>Casir & Account Payable</i>	1	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • S1/D3 Ekonomi • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 1 th sebagai <i>Casir & Account Payable</i>
<i>Account Receivable & Cost Control (AR&CC)</i>	1	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • S1/D3 Ekonomi • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 1 th sebagai <i>AR& CC</i>
<i>Book Keeper & Internal Audit</i>	1	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> • S1/D3 Ekonomi • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Memiliki pengalaman di hotel min 2 th sebagai <i>Book Keeper & Internal Audit</i>

Sumber : Dimodifikasi dari standart rekrutmen hotel x

Kandidat yang lolos seleksi wawancara dan seleksi teknis/manajerial tahap selanjutnya mengikuti seleksi psikotest pada lembaga penyelenggara test psikotest. Hanya kandidat yang status rekomendasi hasil psikotest dipertimbangkan dan disarankan yang akan lolos seleksi psikotest. Kandidat

dirujuk ke klinik kesehatan/rumah sakit untuk melakukan test kesehatan. Kandidat yang dinyatakan sehat yang lolos dari seleksi kesehatan ini.

Jam kerja untuk di hotel adalah 8 jam kerja dan jumlah hari kerja dalam 1 minggu adalah 5 hari. Karena hotel merupakan unit usaha yang beroperasi 24 jam sehari maka untuk pembagian jadwal kerja hotel ini dibagi menjadi tiga shift.

4.2.4 Kompetensi

Istilah kompetensi digunakan Spenser dan Spencer (1993) untuk menggambarkan karakteristik dasar seorang pekerja. Karakteristik dasar ini merupakan bagian paling dalam dari kepribadiannya dan biasanya bersifat permanen, sehingga akan dapat mempengaruhi semua perilakunya. Untuk konteks ini, akhirnya berpengaruh pada kemampuan untuk menghasilkan prestasi kerjanya.

Sumber daya perusahaan terdiri dari aset tangible maupun aset intangible seperti kemampuan, proses organisasi, atribut-atribut perusahaan, informasi dan pengetahuan. Sumber daya manusia (SDM) merupakan sumber pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang terakumulasi dalam diri anggota organisasi. Kemampuannya ini terus diasah oleh perusahaan dari waktu ke waktu dan perusahaan terus mengembangkan keahliannya sebagai pilar perusahaan agar selalu memiliki keunggulan kompetitif.

Setiap langkah perusahaan untuk mengembangkan diri dapat dengan mudah ditiru oleh perusahaan lain sehingga tidak mungkin terus menerus dipertahankan sebagai competitive advantage. Sebaliknya, SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif yang potensial karena kompetensi yang dimilikinya berupa intelektualitas, sifat, keterampilan, karakter personal, serta proses intelektual dan kognitif, tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain.

Sangat pentingnya kontribusi SDM sebagai salah satu faktor pendukung kesuksesan perusahaan amat disadari oleh para pimpinan puncak organisasi. Sehingga perusahaan dituntut untuk melakukan pengembangan berkesinambungan terhadap kuantitas dan kualitas pengetahuan mereka melalui pelatihan kepada SDM atau merangsang SDM-nya agar "*learning by doing*" dalam sebuah semangat yang termaktub dalam learning organization. Membangun

Universitas Indonesia

kemampuan SDM yang didasari oleh kapasitas perusahaan untuk mempertahankan karyawannya, merupakan langkah awal dalam penciptaan aset SDM startegis. Namun langkah awal tersebut tergantung pada proses organisasi untuk mencetak SDM yang kompeten dan kemampuan perusahaan untuk merekrut individu-individu terbaik.

Dalam pengelolaan kompetensi SDM, kita harus mencari tahu bagaimana kompetensi SDM ini dimulai dari segi perencanaan, pengorganisasian sampai dengan evaluasi.

- **Merencanakan kompetensi SDM.**

Pada tahap ini, organisasi harus berpijak dari visi dan misi perusahaan, yang kemudian diterjemahkan ke dalam strategi fungsional yang ada. Maksudnya, visi dan misi ini diterjemahkan ke dalam strategi pengelolaan SDM-nya, yang kemudian diterjemahkan menjadi tuntutan kompetensi SDM yang harus dipenuhi.

- **Pengorganisasian kompetensi SDM.**

Setelah pemetaan kompetensi diketahui, organisasi harus melakukan pengelompokan atas kompetensi tersebut. Pengelompokan dilakukan melalui penentuan bidang-bidang kompetensi inti yang merupakan tonggak organisasi, maupun bidang kompetensi pendukung.

- **Pengembangan kompetensi.**

Upaya ini dilakukan dengan melakukan penilaian terhadap kompetensi yang saat ini telah dimiliki oleh SDM yang ada. Kemudian dibandingkan dengan pemetaan kompetensi yang telah dibuat, sehingga akan dapat diketahui gap antara kompetensi yang seharusnya dimiliki dengan yang diharapkan. Berangkat dari kondisi ini, selanjutnya organisasi melakukan berbagai upaya pembangunan dan pengembangan kompetensi SDM sehingga peta kompetensi tadi dapat terisi dengan baik.

- **Evaluasi terhadap kompetensi**

Organisasi melakukan evaluasi terhadap kompetensi yang sudah dibangun dan dikembangkan tadi, untuk mengetahui sejauh mana upaya yang dilakukan telah mencapai peta kompetensi yang disusun.

Universitas Indonesia

Upaya evaluasi harus senantiasa memperhatikan perkembangan situasi yang ada sehingga apabila diperlukan, organisasi harus juga melakukan berbagai penyesuaian baik terhadap peta kompetensi maupun program pengembangan kompetensinya.

4.2.5 Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Menurut Davidoff (1994), pelatihan dan pengembangan merupakan prioritas utama bagi semua perusahaan khususnya *hospitality* untuk dapat mencapai service yang memuaskan. Perusahaan tidak bisa hanya menginvestasikan uangnya di fasilitas-fasilitas fisik saja tapi juga harus menginvestasikan dana dan waktu untuk mengembangkan sumber daya manusianya. Penyedia jasa tidak akan mendapatkan hasil yang memuaskan tanpa adanya pendidikan dan pelatihan yang cukup untuk karyawannya. Bila manajemen berpikir bahwa pendidikan dan pelatihan butuh biaya yang mahal maka bila terjadi kelalaian/kesalahan dari karyawan yang berakibat pada konsumen maka harga yang harus dibayar bisa lebih mahal.

Sebagai upaya untuk tetap dapat mempertahankan kinerja organisasi dan sebagai bagian dari nilai-nilai dan misi dari organisasi, maka program pengembangan bagi tiap personal yang terlibat dalam organisasi menjadi satu faktor yang sangat penting. Terutama bagi karyawan baru sangatlah penting mengikuti proses pendidikan dan pelatihan agar karyawan baru dapat mengenal lebih dalam lagi *cultur value* dari *City Hotel* ini sehingga karyawan baru dapat merasa nyaman di hotel ini (Tesone, 2004). Bahkan menurut Ford, R. C. & Heaton, C. P. (2001, pp.39) "*Managers of effective organizations constantly teach the culture to their employees, reinforcing the values, mores, and laws. Strong cultures are reinforced by top management's strong commitment to the cultural values.*" Para pimpinan dan manajemen puncak juga terlibat langsung dalam memberikan pelatihan dan memberikan contoh nilai-nilai dari perusahaan kepada para karyawan.

Program pengembangan sumber daya manusia dilakukan secara terstruktur dengan melakukan proses pendidikan dan pelatihan secara rutin. Agenda dan materi dari program pendidikan dan pelatihan ini diadopsi dari

Universitas Indonesia

program program pendidikan dan pelatihan di salah satu *chain hotel* yang telah disesuaikan dengan kebutuhan yang di *City Hotel* ini. Seperti *train for the trainer* adalah program yang sangat dibutuhkan oleh level supervisor agar mereka dapat melatih bawahan mereka. Program pendidikan dan pelatihan dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2
Rencana Pelatihan dan Pengembangan SDM

Jenis Pelatihan	Nama Pelatihan	Materi Pelatihan	Peserta
<i>Basic Training</i>	<i>Orientasi</i>	<i>Hospitality, Greeting, Grooming, SOP, Company Value, Product Knowledge</i>	Semua Karyawan
	<i>Keys Communications</i>	<i>Guest Contact, Handle Complaint, Follow Up Procedures</i>	Semua Karyawan
	<i>Safety</i>	<i>Fire Fighting, First Aid Emergency Procedures</i>	Semua Karyawan
<i>Intermediate Training</i>	<i>Supervisory Management</i>	<i>Leadership, Managing Work, Train for the trainer.</i>	Supervisor Level
<i>Advance Training</i>	<i>Managerial Management</i>	<i>Seven Habits</i>	Manager Level

Sumber : dimodifikasi dari *training plan chain hotel x*

4.2.6 *Performance Appraisal*

Setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan akan dinilai oleh atasannya. Setiap karyawan PT. XYZ memiliki target individu yang menjadi tolak ukur untuk penilaian karyawan. Target individu ini disusun berdasarkan dengan target departemennya. Lalu target dari setiap departemen yang mengacu kepada target korporat. Ini dilakukan agar karyawan tahu kekurangan serta kelebihan yang dimilikinya, jadi bisa dilihat timbal balik dari atasan kebawahan atas kinerja karyawan tersebut.

Menurut (Dessler, 2000) *Performance Appraisal* ini dilakukan sebagai penilaian atas kinerja karyawannya yang merupakan suatu proses evaluasi pencapaian suatu standar kinerja karyawan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Evaluasi karyawan dilakukan satu kali per tahun, dan setiap empat bulan dilakukan peninjauan ulang.

4.2.7 Sistem Kompensasi

Kompensasi merupakan sistem untuk memberikan penghargaan (rewards) yang patut terhadap karyawan. Ivancevich & Hoon (2002) menyatakan bahwa kompensasi seharusnya bersifat sebagai berikut :

a. *Adequate*

Memenuhi minimal persyaratan (aturan) yang ditetapkan oleh pemerintah, serikat pekerja serta persyaratan pada level managerial.

b. *Equitable*

Harus dibayarkan dengan fair sesuai dengan upaya yang telah dilakukan oleh karyawan juga sesuai dengan kemampuan dan pelatihan yang telah diperoleh karyawan.

c. *Balanced*

Gaji, benefit, dan reward harus dibuat sebagai sebuah paket reward yang dinilai masuk akal.

d. *Cost-effective*

Gaji tidak harus berlebihan namun dibuat sesuai dengan kemampuan perusahaan untuk membayarkan.

e. *Secure*

Gaji harus cukup untuk membuat karyawan merasa nyaman dan memenuhi kebutuhan dasarnya.

f. *Incentive-providing*

Gaji harus cukup efektif untuk memotivasi karyawan untuk bekerja dengan efektif dan produktif.

g. *Acceptable to the employee*

Karyawan harus memahami sistem penggajian dan menilai sistem tersebut masuk akal bagi perusahaan maupun dirinya sendiri.

Sifat-sifat dari sistem kompensasi di atas telah diterapkan dan diaplikasikan dalam sistem remunerasi karyawan *City Hotel* ini. Pemberian gaji

Universitas Indonesia

pokok juga disesuaikan dengan peraturan tenaga kerja dari depnaker, upah minimum regional (UMR) dan standar rata-rata industri perhotelan di Indonesia.

Remunerasi karyawan *City Hotel* terdiri dari komponen-komponen sebagai berikut :

a. Gaji Pokok

Gaji pokok dibayarkan per bulan dalam jumlah yang tetap. Besarnya gaji pokok tiap karyawan disesuaikan dengan jenjang posisi jabatannya. Kenaikan gaji pokok akan dilakukan per tahun dan disesuaikan dengan peraturan pemerintah dan kemampuan perusahaan.

b. Tunjangan Jabatan

Tunjangan jabatan hanya diberikan untuk level manjer ke atas dan besarnya sama sebesar Rp. 500.000,- . Sedangkan untuk *General Manager* sebesar Rp. 1.000.000,- .

c. Uang Makan

Uang makan bagi karyawan kontrak dan staf sampai *departement head* jumlahnya sama besar yaitu sebesar Rp.11.000,- per orang. Namun uang makan ini tidak dibagikan kepada karyawan melainkan pihak manajemen menyediakan sebuah kantin karyawan sehingga karyawan berhak mendapatkan hak yang sama makan sebanyak satu kali per harinya. Khusus untuk *General Manager* uang makan juga tidak dibagikan, tetapi mendapatkan fasilitas makan di *restourant*.

d. Tunjangan kehadiran.

Tunjangan dibedakan untuk tiap level karyawan, Untuk karyawan kontrak sebesar Rp 150.000,-, untuk staff dan supervisor yang merupakan karyawan tetap sebesar Rp 200.000,-, untuk level manager Rp 250.000,-, sedangkan untuk General Manager sebesar Rp 500.000,-.

e. Tunjangan Hari Raya

Sesuai dengan peraturan tenaga kerja dari Depnaker Tunjangan Hari Raya (THR) diberikan satu kali per tahun, sebesar satu kali gaji pokok tiap karyawan dan disesuaikan dengan hari raya keagamaan yang dirayakan

oleh karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang berhak memperoleh THR adalah karyawan yang telah diangkat menjadi karyawan tetap.

f. Tunjangan Kesehatan

Tunjangan kesehatan dengan menggunakan asuransi kesehatan yang telah ditentukan oleh pihak manajemen hotel. Tunjangan kesehatan hanya diberikan pada karyawan yang telah berstatus karyawan tetap.

g. Service Charge

Service charge dibagikan prorata kepada semua karyawan tetap baik dari *General Manager*, manajer, supervisor maupun staff.

Sistem kompensasi diadakan untuk menurunkan tingkat *turn over* karyawan pada perusahaan dan juga untuk meningkatkan loyalitas serta motivasi karyawan dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya. Kompensasi yang akan diberikan oleh perusahaan bisa berupa finansial yang terdiri atas gaji, tunjangan, asuransi kesehatan, *service charge* yang besarnya ditentukan sesuai dengan jenjang posisi di perusahaan. Dibawah ini adalah tabel konfigurasi rencana sistem kompensasi yang akan dibentuk di City Hotel ini, data konfigurasi ini diambil dari survei beberapa hotel berbintang dan non bintang yang berada di kawasan Jakarta Utara.

Tabel 4.3
Rencana Sistem Kompensasi

<i>Executive Office</i>				
Posisi Jabatan	Gaji Pokok	Tunjangan Jabatan	Tunjangan Hadir	Tunjangan Telepon
<i>General Manager</i>	Rp. 20.000.000,-	Rp. 1.000.000,-	Rp. 500.000,-	Rp. 250.000,-
<i>Executive Secretary</i>	Rp. 2.000.000,-	-	Rp. 200.000,-	Rp. 100.000,-
<i>Human Resources Departement</i>				
Posisi Jabatan	Gaji Pokok	Tunjangan Jabatan	Tunjangan Hadir	Tunjangan Telepon
<i>Human Resources Manager</i>	Rp. 6.000.000,-	Rp. 500.000,-	Rp. 250.000,-	Rp. 150.000,-
<i>Training Supervisor</i>	Rp. 1.750.000,-	-	Rp. 200.000,-	-
<i>HR Admin</i>	Rp. 1.500.000,-	-	Rp. 200.000,-	-
<i>Security Supervisor</i>	Rp. 1.750.000,-	-	Rp. 200.000,-	-

Universitas Indonesia

Tabel 4.3.Lanjutan

<i>Finance Control Departement</i>				
Posisi Jabatan	Gaji Pokok	Tunjangan Jabatan	Tunjangan Hadir	Tunjangan Telepon
<i>Finance Control Manager</i>	Rp. 8.000.000,-	Rp. 500.000,-	Rp. 250.000,-	Rp. 150.000,-
<i>Purchasing</i>	Rp. 1.750.000,-	-	Rp. 200.000,-	-
<i>Receiving</i>	Rp. 1.500.000,-	-	Rp. 200.000,-	-
<i>Casir & Account Payable</i>	Rp. 1.500.000,-	-	Rp. 200.000,-	-
<i>Account Receivable & Cost Control</i>	Rp. 1.500.000,-	-	Rp. 200.000,-	-
<i>Book Keeper & Internal Audit</i>	Rp. 1.500.000,-	-	Rp. 200.000,-	-
<i>House Keeping Departement</i>				
Posisi Jabatan	Gaji Pokok	Tunjangan Jabatan	Tunjangan Hadir	Tunjangan Telepon
<i>Executive House Keeper</i>	Rp. 6.000.000,-	Rp. 500.000,-	Rp. 250.000,-	Rp. 150.000,-
<i>House Keeping Supervisor</i>	Rp. 1.750.000,-	-	Rp. 200.000,-	-
<i>Laundry Supervisor</i>	Rp. 1.750.000,-	-	Rp. 200.000,-	-
<i>Rooms Attendance</i>	Rp. 1.250.000,-	-	Rp. 150.000,-	-
<i>House Keeping Order Taker</i>	Rp. 1.250.000,-	-	Rp. 150.000,-	-
<i>Sales & Marketing Departement</i>				
Posisi Jabatan	Gaji Pokok	Tunjangan Jabatan	Tunjangan Hadir	Tunjangan Telepon
<i>Director Of Sales & Marketing (DOSM)</i>	Rp. 8.000.000,-	Rp. 500.000,-	Rp. 250.000,-	Rp. 150.000,-
<i>Public Relation & Promotion</i>	Rp. 1.750.000,-	-	Rp. 200.000,-	-
<i>Reservation</i>	Rp. 1.500.000,-	-	Rp. 200.000,-	-
<i>Sales</i>	Rp. 2.000.000,-	-	Rp. 200.000,-	Rp. 100.000,-
<i>Engineering Departement</i>				
Posisi Jabatan	Gaji Pokok	Tunjangan Jabatan	Tunjangan Hadir	Tunjangan Telepon
<i>Chief Engineer</i>	Rp. 7.000.000,-	Rp. 500.000,-	Rp. 250.000,-	Rp. 150.000,-
<i>Engineering Supervisor</i>	Rp. 1.750.000,-	-	Rp. 200.000,-	-
<i>Engineer</i>	Rp. 1.250.000,-	-	Rp. 150.000,-	-
<i>Engineering Order Taker</i>	Rp. 1.250.000,-	-	Rp. 150.000,-	-

Tabel 4.3.Lanjutan

<i>Food & Beverage Departement</i>				
Posisi Jabatan	Gaji Pokok	Tunjangan Jabatan	Tunjangan Hadir	Tunjangan Telepon
<i>F&B Manager</i>	Rp. 6.000.000,-	Rp. 500.000,-	Rp. 250.000,-	Rp. 150.000,-
<i>Chef</i>	Rp. 1.750.000,-	-	Rp. 200.000,-	-
<i>Restorant supervisor</i>	Rp. 1.750.000,-	-	Rp. 200.000,-	-
<i>Restorant staf</i>	Rp. 1.250.000,-	-	Rp. 150.000,-	-
<i>Lounge Bar Supervisor</i>	Rp. 1.750.000,-	-	Rp. 200.000,-	-
<i>Lounge Bar Staf</i>	Rp. 1.250.000,-	-	Rp. 150.000,-	-
<i>Room Service Supervisor</i>	Rp. 1.750.000,-	-	Rp. 200.000,-	-
<i>Room Service Staf</i>	Rp. 1.250.000,-	-	Rp. 150.000,-	-
<i>Front Office Departement</i>				
Posisi Jabatan	Gaji Pokok	Tunjangan Jabatan	Tunjangan Hadir	Tunjangan Telepon
<i>Front Office Manager</i>	Rp. 6.000.000,-	Rp. 500.000,-	Rp. 250.000,-	Rp. 150.000,-
<i>Front Desk Supervisor</i>	Rp. 1.750.000,-	-	Rp. 200.000,-	-
<i>Front Desk Agent</i>	Rp. 1.500.000,-	-	Rp. 200.000,-	-
<i>Telephone Operator</i>	Rp. 1.500.000,-	-	Rp. 200.000,-	-
<i>Guest Relationship Officer</i>	Rp. 1.500.000,-	-	Rp. 200.000,-	-
<i>Concierge & Driver</i>	Rp. 1.250.000,-	-	Rp. 150.000,-	-

Sumber : diolah sendiri oleh penulis dari hasil survei beberapa hotel berbintang dan non bintang di Jakarta Utara

4.2.8 Perencanaan dan Pengembangan Karir

PT. XYZ merupakan perusahaan baru dan memiliki karyawan yang terbatas maka jenjang karir pun akan terbatas sehingga nantinya jika ada kekosongan posisi dalam manajemen *City Hotel* ini maka yang akan diutamakan ditawarkan kepada karyawan internal perusahaan.

Promosi yang ada di PT. XYZ dilakukan secara vertikal maupun horizontal. Maksudnya adalah vertikal berarti karyawan tersebut diangkat keposisi yang lebih tinggi dalam perusahaan sedangkan untuk horizontal yaitu memindahkan karyawan keposisi lain dalam level yang sama maupun

kedepartemen lainnya (McCabe, 2008). Ini dilakukan agar terjadi penyegaran dan peningkatan keahlian karyawan dibidang lain.

4.2.9 Pemutusan Hubungan Kerja

Ada masanya ketika perusahaan harus melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawannya. Ini disebabkan karena bermacam-macam alasan, di antaranya yang umum terjadi yaitu karyawan tidak mentaati peraturan yang berlaku yang telah disepakati di dalam PT. XYZ, atau mungkin karyawan itu tidak bisa lagi mengerjakan tugas serta tanggung jawab yang telah diberikan oleh karyawan.

Seperti yang dilakukan oleh perusahaan lain yaitu PT. XYZ akan melakukan terlebih dahulu pembinaan dan motivasi serta konseling melalui bagian SDM terhadap karyawan yang bermasalah tersebut untuk mengintrospeksi diri dan memperbaiki diri. Tetapi jika karyawan tersebut telah diberikan pembinaan, motivasi maupun konseling dari bagian SDM dan PT. XYZ juga telah memberikan surat teguran atau surat peringatan sebanyak tiga kali namun tidak adaperubahan maka perusahaan akan merumahkan karyawan tersebut alias di PHK. PT. XYZ akan memberikan kompensasi kepada karyawan yang di PHK tersebut berupa pesangon yang sesuai peraturan pemerintah Jakarta atau Depnaker yang berlaku saat itu.

4.2.10 Strategi *Human Resources* untuk menghadapi tantangan ke depan

Sumber daya manusia merupakan faktor yang penting di bidang jasa perhotelan karena berkaitan dengan masalah pemberian pelayanan yang terbaik kepada tamu. Hotel membutuhkan sumber daya manusia yang handal, loyal, dan profesional untuk dapat memenangkan persaingan bisnis dan dalam rangka pencapaian target operasi secara keseluruhan. Kegiatan-kegiatan lain yang menunjang kelancaran operasional memerlukan penanganan manajemen yang terkoordinasi dengan baik dan berkesinambungan.

Upaya-upaya yang perlu dilakukan oleh pihak manajemen hotel di dalam sumber daya manusia adalah :

Universitas Indonesia

- Mengadakan rekrutmen untuk memperoleh calon-calon tenaga kerja yang terampil dan handal.
- Melakukan pelatihan *Standard Operational Procedur* (SOP) kepada semua karyawan, agar semua karyawan mengerti SOP yang berlaku di hotel.
- Memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan untuk meningkatkan jenjang karir melalui kesempatan mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan baik yang diadakan di dalam hotel maupun di luar hotel.
- Mengadakan penyegaran terhadap karyawan, berupa mutasi dan promosi. Hal ini ditujukan untuk menghindari karyawan dari kejenuhan bekerja pada satu bidang tertentu, juga untuk memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk lebih banyak mengetahui seluk beluk bidang perhotelan sehingga dapat meniti karir ke jenjang yang lebih tinggi.
- Memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, antara lain dalam bentuk *employee of the month*, piagam, pendidikan dan pelatihan. Hal ini ditujukan untuk meningkatkan potensi karyawan dan menjadi motivasi bagi karyawan yang lain dalam bekerja, sehingga tujuan dan sasaran akan lebih mudah tercapai.
- Mengadakan kegiatan rekreasi dan olahraga bagi karyawan.
- Mengesahkan kembali struktur organisasi setelah mengalami restrukturisasi, dan penyesuaian dan perubahan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4.3 Manajemen Pemasaran

Pemasaran merupakan suatu proses interaksi secara sosial dan manajerial, individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain dan dengan proses interaksi dan pertukaran nilai inilah begitu banyak produk yang sebagaimana kita jumpai sehari-hari. Setiap perusahaan atau badan usaha menganut satu konsep atau filosofi yang diyakini oleh badan usaha tersebut dalam menjalankan setiap kegiatan pelayanan konsumen.

Menurut Kotler P. and Keller K.L. (2006), Salah satu cara utama untuk membedakan layanan adalah untuk memberikan layanan berkualitas secara konsisten lebih tinggi dari pesaing dan kuncinya adalah untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan target layanan berkualitas. Permintaan para tamu berdasarkan dari pengalaman masa lalu mereka, dari mulut ke mulut, dan iklan layanan-perusahaan. Jika pelayanan yang dirasakan memenuhi atau melebihi harapan mereka, mereka bersedia untuk menggunakan pelayanan ini lagi

4.3.1 Segmentasi

Pada dasarnya proses segmentasi pasar adalah upaya untuk memecah pasar yang teramat luas dan heterogen menjadi bagian yang lebih kecil dan homogen hingga memiliki kesamaan kebutuhan dan tanggapan terhadap bauran pemasaran yang ditawarkan. Definisi segmentasi pasar sendiri adalah suatu proses untuk membagi-bagi atau mengelompokkan konsumen ke dalam kotak-kotak yang lebih homogen (Kasali, 1998). Tujuan dari segmentasi sendiri adalah agar pemasar dapat melayani konsumen lebih baik dan memperaiki posisi kompetitif perusahaan.

Pasar terdiri dari banyak pembeli yang berbeda dalam beberapa hal, misalnya keinginan, kemampuan keuangan, lokasi, sikap pembelian, dan praktik pembeliannya. Dari perbedaan-perbedaan ini dapat dilakukan segmentasi pasar. Manajemen dapat melakukan pengkombinasian beberapa variable untuk mendapatkan suatu cara yang paling pas untuk segmentasi pasarnya. Beberapa aspek utama untuk segmentasi pasar adalah aspek geografis, demografis, psikografis dan perilaku.

Komponen-komponen utama dari tiap aspek antara lain adalah Aspek Geografis, dengan komponenkomponennya seperti bangsa, Negara, propinsi, dan kabupaten/kotamadya. Aspek Demografis, komponen-komponennya adalah seperti usia dan tahap daur hidup, jenis kelamin, dan pendapatan. Aspek Psikografis, komponenkomponennya adalah seperti kelas sosial, gaya hidup dan kepribadian. Aspek Perilaku, komponen-komponennya adalah seperti kesempatan, tingkat penggunaan, status kesetiaan, tahap kesiapan pembeli, dan sikap

Dalam menentukan *segmentasi* pasar, *City Hotel* ini memperhatikan beberapa dasar untuk dipakai, antara lain:

A. Faktor Geografik

Dari faktor lokasi hotel ini terletak di wilayah Jakarta Utara dengan luas area sebesar 7.133,5 km persegi yang berbatasan langsung dengan wilayah Jakarta Pusat. Jumlah penduduk wilayah Jakarta adalah 8.522.589 jiwa sedangkan Jakarta Utara khusus 1.422.100 jiwa. Jumlah penduduk yang besar ini merupakan *segmentasi* pasar yang baik untuk hotel yang akan dibangun.

Tabel 4.4
Jumlah Penduduk Provinsi DKI Jakarta
Bulan : Maret 2010

Wilayah	WNI			WNA			Total
	LK	PR	Jumlah	LK	PR	Jumlah	
Jakarta Pusat	503.814	419.148	922.962	191	146	337	923.299
Jakarta Utara	776.561	645.030	1.421.591	269	240	509	1.422.100
Jakarta Barat	869.241	765.350	1.634.591	334	302	636	1.635.227
Jakarta Selatan	1.062.481	831.222	1.893.703	408	251	659	1.894.362
Jakarta Timur	1.425.177	1.199.334	2.625.511	121	105	226	2.625.737
Kep. Seribu	11.420	10.444	21.864	0	0	0	21.864
TOTAL	4.649.684	3.870.528	8.520.222	1.323	1.044	2.367	8.522.589

Sumber : Suku Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Administrasi

B. Faktor Demografik

Segmentasi berdasarkan demografik dilihat dari faktor usia dominan para calon konsumen hotel yang akan dibangun adalah konsumen dominan yang memiliki usia antara 21 – 66 tahun. Dengan pekerjaan sebagai mahasiswa, pegawai negeri atau swasta, wiraswasta, *traveler*. Baik yang sudah memiliki keluarga atau pun yang belum menikah. Calon konsumen hotel ini tidak hanya dari penduduk atau wisatawan nusantara tetapi juga dapat dari wisatawan manca negara yang melakukan perjalanan dengan cara *backpaker*.

Universitas Indonesia

C. Faktor Psikografik

Untuk faktor ini calon konsumen dilihat dari sisi kelas ekonomi mereka, konsumen yang cocok adalah untuk kelas ekonomi kelas c atau menengah ke bawah.

D. Faktor Perilaku (*Behaviour*)

Calon konsumen untuk hotel ini memiliki kebiasaan dalam melakukan perjalanan antar kota atau jarak jauh, yang hanya membutuhkan waktu sebentar untuk beristirahat sehingga mereka mencari hotel yang murah, bersih dan nyaman dengan tarif yang terjangkau.

4.3.2 Targeting

Setelah melakukan segmentasi, tahap selanjutnya adalah *targeting*. *Targeting* adalah bagaimana seorang pemasar memilih, menyeleksi, dan menjangkau pasar. Produk dari *targeting* adalah pasar sasaran (Khasali, 1998). Dari proses segmentasi dihasilkan pengelompokan pasar-pasar yang berbeda dan *targeting* adalah pemasar memilih pasar-pasar yang telah ia kelompokkan untuk menjadi sasaran penetrasi produknya. Tidak ada satu orang pun yang mempunyai kebutuhan dan keinginan yang sama sehingga tidak ada satu produk yang dapat memuaskan keinginan setiap orang.

Target *City Hotel* ini dibagi menjadi dua segmen pasar yaitu konsumen FIT (*Free Individual Traveller*), dan *business traveler* baik asing maupun lokal. Target pasar *City Hotel* ini adalah para individu atau keluarga yang sedang melakukan perjalanan wisata ke Jakarta atau sedang melakukan perjalanan antar kota. Yang menjadi target pasar terbesar *City Hotel* ini adalah para tamu dari tempat hiburan yang berada di sekitar lokasi hotel, para pebisnis dari daerah yang ingin berbelanja secara grosir di daerah kawasan Mangga Dua Jakarta.

Dengan demikian *City Hotel* ini mendapatkan tamu melalui perantara biro perjalanan, perusahaan penerbangan atau tamu yang sedang melakukan perjalanan antar kota yang membutuhkan penginapan sementara sebelum melanjutkan perjalanan mereka. *City Hotel* ini juga mendapatkan tamu dari tempat-tempat hiburan yang berada di sekitar lingkungan lokasi hotel. *City Hotel* ini juga

Universitas Indonesia

mencoba berebut segmen pasar *corporate*, seperti perusahaan *multilevel marketing* yang akan mengadakan acara seminar-seminar di Jakarta.

4.3.3 Positioning

Positioning merupakan suatu tahapan penting bagi pemasar dalam memahami target konsumen yang diinginkan dan bagaimana produk yang dipasarkannya dalam memasuki benak target konsumennya. Definisikan *positioning* adalah bagaimana menciptakan persepsi di benak konsumen tentang suatu produk (Khasali, 1998).

Positioning dari *City Hotel* ini adalah memberikan kamar menginap yang murah dan memiliki fasilitas kamar serta hotel yang lengkap. Dengan demikian tamu yang menginap dapat menikmati kenyamanan dan fasilitas hiburan live musik di *lounge bar*, sarapan pagi di *restaurant* serta Spa dengan harga yang terjangkau.

4.3.4 Program Bauran Pemasaran

Untuk mengembangkan strategi pemasaran jasa, Lovelock (2007) menyatakan bahwa elemen-elemen strategik dalam jasa adalah *Product, Price, Place, Promotion, Physical Environment, Process, People, Productivity* dan *Quality*.

A. *Product*

Menurut Ford, R. C. & Heaton, C. P. (2001, pp.36) "*In all service industries, the 'product' is largely intangible.*" Produk dari jasa terdiri dari dua elemen, yaitu *core product*, yang merespon kebutuhan utama dari pelanggan dan *supplementary service element* yang merupakan elemen-elemen yang membantu pelanggan untuk menggunakan *core product* dengan efektif dan memberikan nilai tambah.

Lovelock and Wirtz (2007) menggambarkan elemen dari produk jasa sebagai *The Flower of Service* yaitu *core product* yang dikelilingi oleh bagian-bagian dari *supplementary services* yaitu *information, consultation, order taking, hospitality, safekeeping, exceptions, billing* dan *payment*.

Universitas Indonesia

- **Core Product**

Core product yang ditawarkan *City Hotel* ini adalah berupa kamar untuk menginap dengan empat macam type kamar yaitu kamar standart dengan satu tempat tidur besar, kamar standart dengan dua buah tempat tidur, kamar superior dan kamar suite. Untuk melengkapi produk kamar yang ditawarkan, *City Hotel* ini juga menawarkan produk pelengkap, antara lain: jasa *Laundry and Dry Cleaning*, *rooms services*, telepon dan wifi. Sedangkan produk lainnya dari *City Hotel* ini adalah Spa, *Restourant* dan *Lounge Bar*.

- **Information**

Informasi yang tepat dan akurat tentang *City Hotel* ini sangat penting bagi para pelanggan. Informasi dapat diberikan melalui berbagai medium, antara lain adalah melalui staff *Guess Relations Officer*, *Front Desk Agent*, *staff reservation*, *website City hotel*, *travel agent*, dan lain-lain.

- **Order Taking**

Proses dalam *Order taking* dilakukan *City Hotel* ini melalui dua cara, yaitu dengan reservasi dahulu dan dengan *walk ins* (langsung *check in*). Dalam proses reservasi dapat dilakukan dengan dua cara via internet minimal satu hari sebelum *check in* atau via telepon yang dapat dilakukan setiap hari bahkan pada hari tamu akan *check in*. Dengan melakukan reservasi kamar terlebih dahulu tamu akan mengetahui jenis kamar apa yang tersedia dan melakukan *booking* kamar yang ada. Untuk mencegah agar tamu yang telah melakukan reservasi tidak datang maka hotel melakukan sistem pelepasan reservasi setelah jam enam sore, kecuali jika memang tamu sudah konfirmasi jam kedatangan mereka.

Selain dengan melakukan reservasi maka tamu juga dapat melakukan *walk ins* langsung ke bagian *front office*. Tetapi jika tamu melakukan *walk ins* maka tamu hanya dapat memilih tipe kamar yang belum di *booking* saja. Dengan demikian

- **Consultation**

Secara sederhana, konsultasi merupakan aktivitas yang dilakukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelanggan. Pelanggan akan bertanya melalui telepon atau bercakap-cakap dengan *Front Desk Agent* di *Front Office Counter*, *Guest Relations Officer* di *bisnis center* dan *reservation* melalui telepon.

Kemampuan Staff *Front Desk Agent*, *Guest Relations Officer* dan *Reservation* untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan pelanggan dengan tepat dan akurat sangat penting agar kebutuhan informasi pelanggan dapat dipenuhi. Untuk itu, para *Front Desk Agent*, *Guest Relations Officer* dan *Reservation* sebagai ujung tombak aktivitas konsultasi para pelanggan akan dilatih agar mampu memberikan konsultasi dengan baik dan memuaskan pelanggan. Selain Staff *Front Desk Agent*, *Guest Relations Officer* dan *Reservation*, karyawan lain juga akan diberikan materi pelatihan sejenis agar mereka juga mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan pelanggan.

- **Hospitality**

Menurut Ford, R. C. & Heaton, C. P. (2001, pp.36) “*Almost invariably, the customer’s judgments of quality and value depend on the excellence of the customer-contact employees.*” Untuk memberikan kesan ramah dan menyambut dengan baik kedatangan para tamu, disediakan berbagai fasilitas yang nyaman bagi pelanggan untuk bertransaksi seperti areal parkir kendaraan yang luas, petugas keamanan yang ramah dan membantu pelanggan untuk memarkir kendaraannya, *lobby* yang dingin berAC dan sofa tempat duduk untuk menunggu dan juga akan disediakan majalah serta koran.

Dalam *Standard Operating Procedure* untuk pelayanan pelanggan, para staff *Front Office Agent* harus menyambut kedatangan para pelanggan dengan ramah dan memberikan *greeting* dengan menyebut namanya.

Kesediaan dan ketulusan para staff untuk membantu pelanggan juga merupakan nilai yang akan diterapkan dalam pelayanan pelanggan. Dengan demikian, ketika melihat seorang pelanggan kesulitan membawa koper atau

Universitas Indonesia

barang bawaannya maka staff *Concierge* yang berjaga wajib membantu membawakan koper atau barang bawaannya.

Ucapan terima kasih juga wajib disampaikan oleh para staff ketika pelanggan akan meninggalkan counter. Dalam proses mengantarkan makanan yang dipesan ke kamar, pakaian yang telah *Laundry and Dry Cleaning*, di *Restourant*, *Lounge Bar* dan *Spa* petugas juga harus menunjukkan keramah tamahan dan kesopanan antara lain dengan cara memberi salam kepada tamu, demikian juga dengan memberikan ucapan terima kasih.

- ***Safekeeping***

Untuk memberikan rasa aman bagi para tamu maka *City Hotel* ini menyediakan *security* yang menjaga pintu masuk hotel dan memeriksa barang bawan tamu sebelum memasuki hotel. Manajemen hotel juga menyediakan *safe deposit box* di setiap kamar hotel sehingga tamu dapat menyimpan barang berharga yang mereka bawa.

- ***Exception***

Dalam menghadapi tamu dapat ditemui banyak *complaint*, meskipun akan diberlakukan *Standard Operating Procedure*, namun tetap dibuka kemungkinan untuk melakukan pengecualian-kecualian khusus dalam rangka memenuhi permintaan pelanggan yang diluar kebiasaan (aturan yang berlaku). Disini dibutuhkan suatu kebijakan yang flexibel dari para staf dan manajer yang dari departemen yang bersangkutan.

- ***Billing***

Sistim *billing* akan dilakukan secara komputerisasi dan terintegrasi (*One payment bill*). Sehingga bagi para tamu yang menginap dan menggunakan fasilitas hotel lainnya tidak perlu membayar langsung tetapi dapat disatukan dan dibayarkan ketika tamu tersebut meninggalkan hotel. Tampilan lembar *billing* akan dibuat sederhana namun informatif sehingga memudahkan pelanggan untuk membaca dan mengetahui informasi yang

Universitas Indonesia

tercantum seperti jenis kamar yang digunakan, lama menginap, biaya-biaya tambahan dari penggunaan fasilitas lain selama di hotel, dan lain-lain.

- **Payment**

Di hotel ini menerapkan dua sistem pembayaran yaitu dengan *deposite* dimuka sebagai jaminan dan pelunasan. *Deposite* dan pelunasan dilakukan dengan menggunakan *cash* atau dengan *credit card*. Dengan demikian tamu dapat dengan mudah melakukan pembayaran dan merasa aman tanpa perlu membawa uang *cash* dalam jumlah yang besar.

B. Price

Harga merupakan satu-satunya faktor bauran pemasaran yang memberikan keuntungan bagi perusahaan. Penetapan harga ini lebih banyak ditentukan oleh sistem persaingan yang berlangsung di pasar. Posisi produk terhadap kualitas dan harga harus dirumuskan oleh perusahaan. Harga, seringkali dihubungkan dengan kualitas.

Hubungan antara harga, kualitas dan strategi dijelaskan oleh Kotler (1994) dalam bukunya yang berjudul “*Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control.*” pada bagan berikut ini :

		PRICE		
		High	Medium	Low
Q U A L I T Y	High	1. Premium Strategi	2. High Volume Strategi	3. Super Value Strategi
	Medium	4. Overcharging Strategi	5. Medium Value Strategi	6. Good Value Strategi
	Low	7. Rif-Off Strategi	8. False Economy Value	9. Economi Strategi

Gambar 4.2
Perbandingan harga dan kualitas

Sumber : Philip Kotler, *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control.* 8th Prentice Hall

Dengan strategi penetapan harga yang berbeda dibanding dengan pesaing lainnya diharapkan pelanggan bisa menetapkan pilihannya untuk memenuhi kebutuhan para calon konsumen, terutama untuk pria dan wanita yang masuk kategori kelas sosial ekonomi menengah. Untuk tetap terus membina pelanggan agar menjadi loyal terhadap hotel dan memberikan mereka fasilitas lebih seperti perlakuan khusus VIP.

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan di beberapa hotel non bintang terutama kompetitor utama dan hasil perhitungan biaya (COGS) yang dibutuhkan maka harga yang diformulasikan harus dapat bersaing dipasar. Di bawah ini adalah tabel yang menjelaskan daftar harga hasil formulasi di *City Hotel* yang akan dibangun ini pada tahun pertama:

Tabel 4.5.
Daftar Tarif Kamar & Spa

No.	Tipe Kamar	Lama	Tarif
1.	<i>Standar Single Bed</i>	½ hari	Rp. 200.000,-
		1 hari	Rp. 240.000,-
2.	<i>Standar Twin Bed</i>	½ hari	Rp. 200.000,-
		1 hari	Rp. 240.000,-
3.	<i>Superior</i>	1 hari	Rp. 290.000,-
4.	<i>Suite</i>	1 hari	Rp. 350.000,-
5.	Paket Spa	1 Jam	Rp. 200.000,-

Sumber : Diformulasikan dari hasil survei beberapa hotel non bintang di Jakarta Utara dan kompetitor utama.

Dari tabel tarif harga di atas dapat dilihat bahwa khusus kamar *standar single bed* dan kamar *standar twin bed* dapat disewakan hanya untuk setengah hari. Alasan yang mendasari hal ini karena target pasar yang dibidik adalah untuk para tamu yang sedang melakukan perjalanan jauh (sudah kemalaman) dan hanya membutuhkan tempat bermalam untuk berangkat kembali esok harinya. Hal ini

juga merupakan salah satu strategi *diferensiasi* dari hotel ini untuk meningkatkan *revenue* dan bersaing dengan kompetitor lainnya.

C. Promotion

Dengan semakin menajamnya persaingan pemasaran dewasa ini, peran promosi dirasa semakin penting. Untuk memacu penjualan dan penguasaan terhadap pasar, perlu adanya pengenalan produk kepada konsumen melalui media-media massa agar produk bisa dikenal dan timbul keinginan dari konsumen untuk membelinya. Kegiatan promosi yang dilakukan suatu perusahaan menggunakan acuan promosi yang terdiri dari *personal communications*, *Advertising*, *Sales promotion*, *publicity & PR*, *Instruction material*, *corporate design*.

Marketing communication mix pada bisnis jasa menurut Lovelock and Wirtz. (2007) meliputi :

Personal Communication	Advertising	Sales Promotion	Publicity & PR	Instructional Material	Corporate Design
Selling	Broadcast	Sampling	Press Release	Web Sites	Signage
Customer Service	Print	Coupons	Press Conferences	Manuals	Interior Décor
Training	Internet	Gifts	Special Events	Brochures	Vehicles
Telemarketing	Outdoor	Sign up Rebates	Sponsorship	Interactive Software	Equipment
Word of Mouth	Direct Mail	Prize Promotion	Trade Shows Exhibitions	Voice Mail	Stationery
			Media-Initiated Coverage		Uniforms

Gambar 4.3
The Marketing Communication Mix for Services

Sumber : Lovelock and Wirtz (2007). *Services Marketing*. 7th Ed. Pearson International Edition

- **Personal Communications**

Aktivitas *personal communications* yang dilakukan adalah *selling*, *customer service*, *telemarketing* dan *word of mouth*. Aktivitas *training*

Universitas Indonesia

kepada pelanggan tidak dilakukan secara khusus dalam sebuah program namun dilakukan melalui pemberian informasi yang bersifat edukasi yang tidak hanya dilakukan oleh bagian *marketing and sales* tetapi juga seluruh staff yang melakukan kontak langsung dengan tamu.

Personal Selling dilakukan dengan cara kerjasama dengan travel agent, perusahaan penerbangan, perusahaan bis antar kota, dan perusahaan kapal penyeberangan. Kegiatan *personal selling* akan dikombinasikan dengan kegiatan telemarketing untuk mempererat hubungan dan mempersuasi prospek / pelanggan untuk menggunakan jasa yang ditawarkan oleh hotel ini. *Direct mail* dan aktivitas *personnal communications* juga dilakukan karena dinilai cukup efektif untuk menjalin interaksi dengan komunitas masyarakat di Jakarta.

- ***Advertising***

City Hotel ini menggunakan medium iklan *billboard*, reklame dan spanduk. Iklan di media cetak dan di media elektronik juga dilakukan untuk melakukan promosi pada saat *pre-opening* dan promosi paket-paket diskon yang ada di hotel.

- ***Sales Promotion***

Sales promotion yang dimaksud disini adalah aktivitas promosi dengan menawarkan paket diskon. Seperti paket menginap untuk liburan keluarga, paket menginap tiga hari dua malam, paket promosi menginap dan *free breakfast*, paket *buy one get one free* di *restourant* atau *lounge bar*.

Selain paket-paket di atas hotel juga memiliki *loyalti program* dan *rewards program* dengan diskon khusus bagi para member. Program *sales promotion* ini harus dilakukan secara konsisten karena implikasi dari kegiatan ini langsung mempengaruhi *sales* dan *revenue* hotel.

- **Publicity & Public Relations**

Publicity & Public Relations dilakukan dengan cara mendukung kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh komunitas-komunitas yang menjadi target pelanggan dari *City Hotel* ini. Dukungan tersebut berupa sponsorship serta keterlibatan karyawan hotel pada kegiatan-kegiatan tersebut. Kegiatan-kegiatan tersebut antara lain seperti acara nonton bareng pertandingan olahraga dan live musik yang disertai dengan menawarkan paket promosi yang lainnya.

- **Instructional Materials**

Instructional material yang digunakan hotel dalam mempromosikan harga, paket promosi kepada semua tamu yang datang dan menginap di hotel berupa poster, flyer, hotel info pada *channel* televisi hotel, dan *billboard*. Semua desain material ini dibuat secara eksklusif dengan disesuaikan dengan *image* hotel serta sesuai dengan *segmentasi* pasar yang dituju.

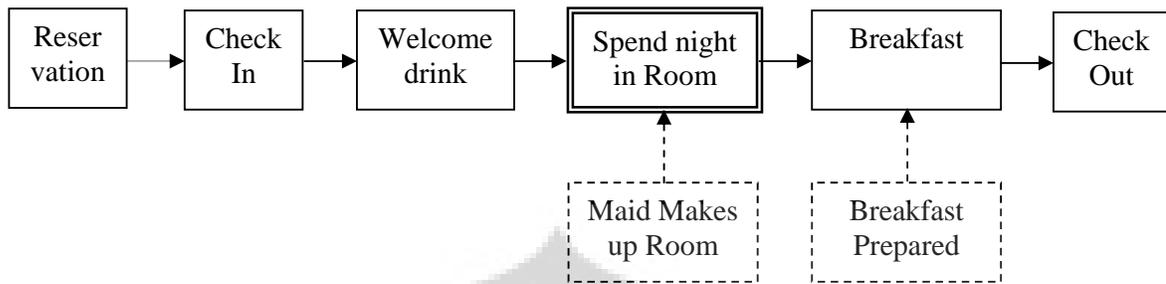
- **Corporate Design**

Untuk *City Hotel* ini *corporate color* didominasi oleh warna biru dan putih. Image atau citra eksklusif dan elegant juga ditampilkan dalam setiap media promosi seperti di poster-poster, flyer, website hotel dan hotel info pada TV didalam hotel, giant poster di *billboard* depan Mall Mangga Dua Square, seragam karyawan dan atribut fisik lainnya yang mempertegas ciri dan identitas hotel ini.

D. Place

Seperti telah dijelaskan pada gambaran umum lokasi di atas, lokasi *City Hotel* ini merupakan lokasi yang strategis dan mendukung positioning hotel dan sangat mudah dijangkau dikarenakan berada di jalur utama. Mudah diakses hanya dengan menggunakan busway dapat mencapai lokasi.

E. Process



Gambar 4.4.
Flowchart for Process Stay at Hotel

Sumber : Modifikasi dari Lovelock and Wirtz (2007). *Services Marketing*. 7th Ed. Pearson International Edition

Dari gambar di atas *flowchart* di atas dapat dilihat proses bagaimana tamu melakukan reservasi langsung (*walk ins*). Tamu datang kemudian *check in* di *front office* yang dilayani oleh *front desk agent*. Kemudian tamu dapat menikmati *welcome drink* atau menikmati sajian *live music* di *lounge bar*. Setelah menikmati suguhan acara di *lounge bar* tamu dapat ke kamar yang telah dipersiapkan oleh bagian *house keeping* untuk istirahat. Dan esok harinya ketika sudah bangun tidur tamu dapat menikmati sarapan yang telah disiapkan dan disajikan oleh pihak F&B di *restourant*. Setelah itu tamu yang akan meninggalkan hotel dapat melakukan proses *check out* dan melakukan pembayaran di *front office* yang akan dilayani lagi oleh *front desk agent*.

F. Physical Environment

Salah satu sifat jasa adalah *intangibility*, dengan demikian maka *physical environment* merupakan salah satu cara untuk menilai kualitas dari jasa yang ditawarkan oleh *City Hotel*. *Physical environment* sebuah hotel dimulai dari lobby utama yang nyaman, aman, tenang dan sejuk yang membuat para tamu yang datang merasa berada di lingkungan yang mereka sudah kenal. Koridor atau *public area* menuju kamar juga diciptakan suasana yang bersih, sejuk, dan tenang sehingga tamu yang akan menuju kamar tidur mereka suatu rasa kenyamanan tersendiri. Kamar tidur diciptakan agar para tamu merasa bagaikan berada

Universitas Indonesia

dirumah mereka sendiri dan merasa *comfort*. *Restorant* dan *lounge bar* diciptakan suasana yang bersih dan memberikan kesan *elegant* dan *exclusive* sehingga tamu merasa berada di restourant dan lounge bar yang mewah.

G. People

Unsur penting dalam setiap pelayanan adalah penggunaan staf dan orang-orang yang tepat. Merekrut staf yang tepat dan melatih mereka tepat dalam penyampaian layanan mereka sangat penting jika organisasi yang ingin mendapatkan bentuk keunggulan kompetitif. Staf harus memiliki keterampilan interpersonal yang tepat, bakat, dan pengetahuan tentang layanan untuk memberikan pelayanan yang konsumen bayar. Kualitas jasa juga dinilai dari orang yang menyampaikan jasa tersebut. Menurut Ford, R. C. & Heaton, C. P. (2001, pp.36) "*Organizations obviously try to hire people who fit the culture and have a desire to serve; they search out employees who love people and enjoy helping them.*" Untuk layanan hotel, pelanggan membeli layanan, dengan memiliki staf dengan sikap positif, keterampilan dan tampilan yang diperlukan. (Booming dan Bitner, 1981)

Karyawan yang telah direkrut perlu diberikan pelatihan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen hotel. Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk mendapatkan sikap staf yang ramah, peduli dan penuh perhatian staf menciptakan citra yang sangat positif dari keramahan. Untuk menjaga standar kualitas pelayanan para karyawan maka perlu diadakan evaluasi dan pelatihan penyegaran setiap enam bulan. Pihak manajemen dapat melakukan metode tamu misteri yang gunanya melihat secara langsung pelayanan para karyawan terhadap tamu yang menginap di hotel tersebut. Untuk menilai kemampuan karyawan untuk memecahkan masalah dan khususnya mengerti cara untuk mengatasi komplain dari tamu sangat penting agar tamu mendapatkan pelayanan yang baik.

H. Productivity

Sebagai hotel baru, rencana bisnis ini mengacu pada Lovelock and Wirtz (2007) yang menyatakan bahwa meningkatkan produktivitas merupakan upaya yang penting untuk dilakukan, karena alasan-alasan berikut ini:

Universitas Indonesia

- Biaya dapat ditekan serendah mungkin
- Perusahaan yang rendah biayanya dapat mencapai margin yang lebih tinggi sehingga perusahaan dapat mengalokasikan anggaran lebih besar untuk upaya-upaya menghadapi persaingan pasar yang makin kompetitif, meningkatkan *customer service* dan *supplementary service*.
- Memberi peluang keamanan bagi perusahaan dalam jangka panjang dengan cara melakukan investasi dalam teknologi baru, melakukan penelitian untuk memberikan layanan baru, dan inovasi lainnya.
- Upaya untuk meningkatkan produktivitas juga akan memberikan pengaruh terhadap pelanggan.

Dalam rangka meningkatkan produktivitasnya, *City Hotel* akan melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- Melakukan kontrol terhadap biaya tahap demi tahap
- Mengurangi tingkat penggunaan material/mesin serta tenaga kerja yang tidak dibutuhkan
- Melakukan pelatihan pada karyawan agar dapat bekerja lebih produktif.
- Menyeimbangkan antara kapasitas produksi dengan rata-rata tingkat permintaan dan bukan diseimbangkan dengan kondisi dan situasi pada saat permintaan pada kondisi puncak.
- Memperluas cakupan tanggung jawab dan kemampuan karyawan sehingga sewaktu-waktu karyawan dapat mengerjakan pekerjaan pada posisi jabatan lainnya dan dengan mudah dilakukan rotasi dan mutasi.

Untuk menjaga kualitas layanan yang dilakukan oleh *City Hotel* ini maka pihak manajemen secara berkala dilakukan pelatihan penyegaran bagi setiap karyawan, monitoring dan evaluasi dan terhadap service quality *City Hotel* ini. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, akan dilakukan perbaikan-perbaikan untuk meningkatkan kualitas layanan *City Hotel* ini.

4.3.5 Umpan Balik (Feedback)

Untuk menggali informasi mengenai keluhan pelanggan dilakukan dengan dua cara, yaitu :

A. Bertanya langsung pada pelanggan

Menjalani komunikasi dengan pelanggan secara informal, selain memberikan kesan ramah terhadap pelanggan juga dapat menggali informasi dari pelanggan mengenai layanan hotel ini.

B. Formulir Umpan Balik

Pelanggan dapat mengisi formulir umpan balik yang disediakan. Untuk mempermudah proses memberikan tanggapan terhadap pelanggan, setiap umpan balik dari pelanggan dipilah berdasarkan jenisnya sbb :

- **Umpan balik yang bersifat positif/pujian**

Terhadap pelanggan yang memberikan umpan balik jenis ini akan diberikan tanggapan berupa pengiriman surat ucapan terima kasih.

- **Umpan balik yang bersifat negatif**

Pelanggan yang memberikan umpan balik negatif dihubungi dan ditemui secara khusus oleh manajer operasional untuk menggali lebih dalam mengenai keluhan yang diberikannya. Untuk kepentingan ini maka di dalam formulir umpan balik dicantumkan kolom identitas pelanggan sehingga pelanggan dapat dihubungi. Diterapkan standar maksimal tanggapan dilakukan dalam 7 (Tujuh) hari sejak diterimanya keluhan tersebut.

Langkah-langkah perbaikan yang dilakukan oleh hotel berdasarkan atas masukan/keluhan pelanggan akan diinformasikan kepada pelanggan yang bersangkutan sehingga pelanggan tersebut mengetahui tindak lanjut yang dilakukan oleh hotel.

4.4 Manajemen Operasional

4.4.1 Tahap Pembuatan Desain

Tahapan pertama dalam pembangunan proyek ini adalah membuat desain hotel yang akan dibangun. Desain ini dibuat berdasarkan lusanya lahan yang akan digunakan di untuk hotel ini. Desain yang dibuat terdiri dari beberapa bagian yaitu:

- Desain Layout Lokasi
- Desain Pekerjaan Civil
- Desain Pekerjaan Mekanikal dan Elektrikal
- Desain Pekerjaan Interior

Setelah desain ini jadi dan mendapat persetujuan dari para pemegang saham baru akan dilanjutkan dengan penentuan estimasi biaya dan estimasi waktu yang dibutuhkan untuk semua pekerjaan proyek tersebut di atas. Jika sudah didapat estimasi besarnya biaya dan estimasi waktu yang akan dibutuhkan untuk proyek ini maka akan dilakukan penunjukan kontraktor dengan menggunakan sistem tender terbuka.

Dari desain yang telah dibuat dan disetujui maka desain tersebut dapat digunakan untuk tahap selanjutnya yaitu tahap perijinan.

Tabel 4.6.
Rencana Pembagian Ruangan / Layout Hotel

<i>Rooms</i>				
Jenis Ruangan		Jumlah / Kapasitas	Ukuran M²	Total M²
Kamar	<i>Standar Single Bed</i>	100	28	2800
	<i>Standar Twin Bed</i>	25	28	700
	<i>Superior</i>	20	38	760
	<i>Suite</i>	5	50	250
Spa	<i>Loker</i>	1	50	50
	Kamar	10	28	280

Tabel 4.6. lanjutan

Public Area			
Jenis Ruangan	Jumlah / Kapasitas	Ukuran M²	Total M²
Restourant	100 orang	210	210
Lounge Bar	200 orang	350	350
Alowance Restourant & Lounge Bar	20% dari luas Restourant & Lounge Bar		112
Total Koridor	25% dari luas area yg digunakan		1378
Kitchen	1	110	110
Lobby	1	100	100
Back Office	1	400	400
Total Area			7500

Sumber : *As build drawing layout hotel*

4.4.2 Tahap Perijinan

Untuk mendapatkan legalitas usaha, maka organisasi harus mendapatkan perijinan dalam melakukan operasinya. Perijinan yang diperlukan untuk pendirian City Hotel, adalah sbb:

- Surat Ijin lokasi berupa Surat Ijin Tempat Usaha (SITU) oleh kepala Daerah setempat.
- Melakukan pendaftaran ke dinas Perdagangan / Perindustrian.
- Surat keterangan domisili dari kantor Kelurahan / Kecamatan setempat.
- Surat Ijin gangguan (HO) dari kepala daerah.
- Surat Ijin mendirikan bangunan (IMB) dan ijin penggunaan gedung.
- Surat Ijin layak sehat dari departemen kesehatan.
- Surat Ijin menjual minuman beralkohol dari departemen perdagangan.
- Surat Ijin dari penggunaan peralatan kereta angkut, bejana tekan dan lainnya dari Departemen Tenaga Kerja.
- Surat Ijin dari kelayakan sistem pemadam kebakaran dari dinas pemadam kebakaran setempat.
- Pendaftaran No Pokok Wajib Pajak (NPWP) ke dinas perpajakan setempat.

- Surat Ijin pendirian hotel dari departemen Pariwisata.

Setelah semua ijin-ijin di atas didapatkan maka pelaksanaan proyek dapat dilakukan. Selama proyek berlangsung pihak manajemen juga sudah memulai untuk tahap perekrutan karyawan hotel untuk operasional hotel.

4.4.3 Tahap Pelaksanaan Proyek

Dalam tahap pelaksanaan proyek, perlu pengawasan yang ketat dalam tingkat kualitas pembangunan proyek dan target waktu yang telah ditetapkan. Rencana pelaksanaan proyek di mulai awal Juli 2010 dan akan selesai pada akhir Desember 2010. Sehingga hotel dapat beroperasi pada bulan Januari 2011.

Untuk pekerjaan sipil diperkirakan selama 4 bulan dimulai bulan July 2010 sampai Oktober 2010. Sedangkan pekerjaan Mekanikal dan elektrik diperkirakan selama 5 bulan dimulai pada bulan Agustus 2010 hingga Desember 2010. Sedangkan untuk pekerjaan interior bagi menjadi 2 bagian yaitu tahap pembuatan di bengkel kerja dan tahap pemasangan di lokasi. Pada tahap pembuatan di bengkel kerja diperkirakan selama 4 bulan dimulai bulan July 2010 sampai Oktober 2010. Sedangkan untuk pemasangan di lokasi diperkirakan selama 2 bulan dimulai bulan November 2010 sampai Desember 2010.

4.4.4 Tahap Perekrutan Karyawan

Pihak manajemen sudah mulai melakukan pembukaan lowongan untuk semua bagian dari bulan Juli 2010, pembukaan lowongan ini selama 2 bulan. Iklan lowongan ini di buka melalui iklan di media cetak dan di website melalui *Job Hunter*. Penyeleksian pertama adalah untuk kepala departemen. Setelah semua kepala departemen terpilih dan mulai bekerja pada bulan Oktober 2010 baru penyeleksian untuk level supervisor dan staff diperkirakan para karyawan dapat mulai bekerja pada bulan Desember 2010.

Selama proyek belum selesai tiap kepala departemen bertugas untuk membuat SOP dan menyiapkan semua kebutuhan untuk operational hotel. Pada bulan Desember 2010 para karyawan sudah memasuki tahap pelatihan dasar. Hal ini sangat dibutuhkan sebagai pengetahuan dasar bagi semua karyawan dan

Universitas Indonesia

mengetahui SOP yang ada. Pelatihan ini juga untuk menanamkan dan melatih semua karyawan tentang budaya perusahaan yang sangat penting di industri perhotelan.

4.4.5 Tahap Pembukaan Hotel (Pre Opening)

Sebelum tahap pembukaan pihak proyek harus sudah melakukan serah terima dengan pihak manajemen hotel, dan pihak manajemen hotel harus sudah memeriksa kondisi seluruh kamar dan fasilitas hotel yang dibangun memastikan bahwa semuanya dapat digunakan dengan baik. Pihak manajemen hotel juga sudah menyiapkan dan memastikan semua kebutuhan perlengkapan kamar dalam kondisi baik:

- Perlengkapan kamar (guest supplies) seperti handuk, sandal, TV, telepon, kasur, ranjang, meja kerja, dan kursi kerja.
- Perlengkapan kamar mandi (amenities) seperti sabun, shampoo, sikat gigi dan odol, dan lain-lain.
- Perlengkapan *minibar* seperti kopi, gula, pemanis, air mineral dan teh.
- Perlengkapan kantor di kamar (*stationery*) seperti pulpen atau pensil dan kertas note.
- *Printing supplies collateral* seperti flyer-flyer tentang hotel.
- *Linen* seperti *bed cover*, *bed sheet*.

Sedangkan perlengkapan yang di *restourant* dan *lounge bar* yang telah disiapkan dan dipastikan dalam kondisi baik:

- *Lighting system*.
- *Sound system*.
- Semua kebutuhan dan peralatan di *restourant* seperti *list menu*, *underliner*, *paper doilies*, *koster*, piring, gelas, sendok-garpu, mangkuk dan *display* untuk *buffet*.
- Semua kebutuhan dan peralatan di bar seperti *shaker*, *blander*, macam-macam minuman, *display* minuman.

Sedangkan perlengkapan yang di *kitchen* yang telah disiapkan dan dipastikan dalam kondisi baik: *Frezzer, chileer, oven, kualiring, dishwashing machine, bain marie, mixer, rice cooker*, dan lain-lain. Bahan mentah makanan, bumbu-bumbu, dan lain-lain. Sedangkan perlengkapan yang di *Engineering* yang telah disiapkan dan dipastikan dalam kondisi baik, semua sistem listrik, sistem pompa, sistem instalasi pipa, sistem pendingin ruangan, sistem gas, sistem TV, sistem telepon, sistem Wifi, sistem pemadam kebakaran, sistem *fire alarm*, sistem pembuangan limbah, dan lain-lain.

Sedangkan perlengkapan yang di *Front Office* yang telah disiapkan dan dipastikan dalam kondisi baik seperti semua sistem koputerisasi, semua berkas atau *form manual*. Sedangkan perlengkapan yang di *marketing and sales* yang telah disiapkan dan dipastikan dalam kondisi baik seperti semua kebutuhan promosi seperti flyer, brosur dan lainnya.

4.5 Manajemen Keuangan

Pembahasan aspek keuangan mencakup kebutuhan modal, sumber dana, perkiraan pendapatan, dan biaya dari bisnis plan *City Hotel* ini selama sepuluh tahun. Tujuan dari proyeksi keuangan ini adalah menganalisa kemampuan usaha dalam mengembalikan investasi awalnya serta untuk menganalisis kemampuan dalam mendapatkan laba.

Pembahasan bisnis proses yaitu meliputi aktivitas-aktivitas operasional perusahaan dibahas menjadi satu dalam bab ini untuk memperlihatkan hubungan langsung antara aktivitas perusahaan dengan beban biaya yang timbul dan pendapatan yang diperoleh yang berujung pada kinerja perusahaan yang dapat dievaluasi melalui laporan laba rugi, arus kas, balance sheet dan rasio-rasio keuangan.

4.5.1 Sumber Modal

Sumber pendanaan untuk modal awal usaha berasal dari pemilik. Besarnya dana yang disetor oleh masing-masing pemilik sesuai dengan proporsi kepemilikannya, yaitu :

Tabel 4.7.
Komposisi Pemegang Saham

Pemegang Saham	Prosentase Kepemilikan Saham (%)	Jumlah Dana yang Disetorkan (Rp)
Hermanto Kusuma	45	Rp. 9.000.000.000,-
Rudi Tjandra	20	Rp. 4.000.000.000,-
Longgo Hindarto	20	Rp. 4.000.000.000,-
Henlie Prawiro	15	Rp. 3.000.000.000,-

Sumber : diolah sendiri oleh penulis

4.5.2 Perincian Pemakaian Modal Dasar

Modal dasar sebesar Rp. 20.000.000.000,- (dua puluh milyar rupiah) ini digunakan untuk proyek pembangun hotel, perijinan, pembelian mobil operasional hotel, pembelian *office equipment* dan biaya *Operational Pre Opening* sebelum pembukaan hotel ini.

4.5.2.1 Biaya Proyek

Besar biaya yang digunakan untuk proyek pembangunan *City Hotel* ini di perkirakan sebesar Rp.18.050.000.000,-. Dana ini digunakan untuk:

- **Pekerjaan Desain**

Pekerjaan desain disini adalah membuat desain rencana pendirian hotel. desain dibuat baik dari faktor sipil, mekanikal, elektrikal maupun interiornya. Membutuhkan biaya sebesar Rp.750.000.000,-.

- **Pekerjaan Sipil dan Struktur**

Pekerjaan sipil disini adalah membuat ruangan kamar, kamar mandi, *publik area* dan *lobby*. Membutuhkan biaya sebesar Rp.10.380.000.000,-.

- **Pekerjaan Mekanikal dan Elektrikal**

Pekerjaan Mekanikal disini adalah membuat installasi pipa air bersih, air panas, air kotor, termasuk *kitchen equipment*, mesin *laundry*, instalasi

Universitas Indonesia

pompa, unit AC disetiap kamar, *publik area* dan *lobby*. Pekerjaan Elektrikal disini adalah membuat installasi lampu penerangan, CCTV, *Fire System*, Wifi, telepon dan PABX, televisi disetiap kamar, *publik area* dan *lobby*. Membutuhkan biaya sebesar Rp.3.460.000.000,-.

- **Pekerjaan Interior**

Pekerjaan Interior disini adalah membuat desain interior, seluruh kelengkapan kamar seperti tempat tidur, kasur, meja kamar, kursi kamar, karpet, handuk, televisi, telepon, *hairdryer*, *minibar* dan lain-lain disetiap kamar. Kelengkapan dan peralatan untuk *lounge bar* dan *restourant* dari piring, gelas, meja makan, *sound system*. Semua keperluan untuk di *publik area* dan *lobby*. Membutuhkan biaya sebesar Rp.3.460.000.000,-.

Biaya proyek pembangunan *City Hotel* yang besarnya nilai diperkirakan Rp.18.050.000.000,- akan didepresiasi selama 20 tahun yang mana besar nilai depresiasi sama atau pro rata.

4.5.2.2 Biaya Pembelian *Fixture, Furniture & Equipment (FF&E)*

Besar biaya yang digunakan untuk perijinan pembangunan *City Hotel* ini diperkirakan sebesar Rp. 200.000.000,-. Sedangkan untuk membeli 2 buah mobil sebagai alat transportasi hotel sebesar Rp. 250.000.000,-.

Untuk membeli *office equipment* seperti komputer, printer, sistem software hotel, peralatan kantor, peralatan keamanan, projector, loker karyawan diperkirakan sebesar Rp. 300.000.000,-.

Biaya *Fixture, Furniture & Equipment (FF&E)* *City Hotel* ini yang besarnya nilai diperkirakan Rp.750.000.000,- akan didepresiasi selama 4 tahun yang mana besar nilai depresiasi sama atau pro rata.

4.5.2.3 Biaya Sebelum *Operational Pre Opening*

Biaya *Operational Pre Opening* ini adalah antara lain untuk perekrutan karyawan, biaya gaji karyawan, biaya administratif dan general, biaya promosi,

utility cost, biaya inventory kebutuhan kamar, biaya *inventory food* untuk *kitchen* dan *lounge bar*, biaya tahun pertama pembayaran premi asuransi.

Biaya *Operational Pre Opening City Hotel* ini yang besarnya nilai diperkirakan Rp.1.200.000.000,-. Besar biaya ini tidak didepresiasi karena termasuk dalam katagori biaya pengeluaran.

4.5.3 Asumsi-asumsi Sumber Pendapatan dan Biaya

Dalam pembagian sumber pendapatan hotel ini dibagi menjadi dua kelompok utama yaitu *rooms* dan F&B. Sumber pendapatan lain di dapat dari *profit sharing Spa*. Sedangkan sumber biaya dibedakan berdasarkan masing-masing departement. Besarnya asumsi-asumsi untuk proyeksi keuangan sepuluh tahun ke depan menggunakan patokan yang di gunakan di beberapa hotel-hotel di Jakarta.

4.5.3.1 Asumsi-asumsi Sumber Pendapatan

Sumber pendapatan atau revenue terdiri dari *rooms, foods, beverage telephone, laundry & dry cleaning*, dan *other operating departement (Spa)*. Sedangkan untuk *revenue food* didapatkan berdasarkan dua buah sumber yaitu *restourant* dan *rooms service*. Sedangkan untuk *revenue beverage* didapatkan berdasarkan dua buah sumber yaitu *lounge bar dan minibar*.

Dan kenaikan harga di sesuaikan dengan kenaikan inflasi yang terjadi dengan perkiraan kenaikan inflasi sebesar 10%, dan dikombinasikan dengan margin yang diharapkan.

A. Rooms

- Harga rata-rata (*Average Room Rate*) sewa kamar per malam sebesar Rp. 250.000,- pada tahun pertama hotel ini dibuka.
- Untuk proyeksi kenaikan harga kamar diasumsikan sebesar 5% setiap tahun yang disesuaikan dengan kenaikan inflasi dan margin yang diharapkan.
- Tingkat *occupancy* kamar rata-rata setiap harinya pada tahun pertama pembukaan hotel ini sebesar 60% dari total kamar yang tersedia 150 kamar.

Universitas Indonesia

- Untuk proyeksi kenaikan tingkat *occupancy rate* kamar diasumsikan mengalami kenaikan sebesar 5% setiap tahun disesuaikan dari target yang ditetapkan oleh manajemen.

B. Food

- *Outlet restaurant* dibuka untuk umum sehingga tidak hanya tamu hotel yang menginap saja yang dapat menikmati fasilitas tersebut.
- Sedangkan volume penjualan dari *food* diasumsikan sebesar 1.6 kali dari jumlah *rooms sold* yang menggunakan fasilitas tersebut, hal ini dikarenakan jumlah tamu yang menginap dalam satu kamar tidak hanya satu orang.
- Harga rata-rata untuk sekali makan atau pesanan dari *rooms service* adalah sebesar Rp.50.000,-.
- Untuk proyeksi kenaikan harga *outlet food* diasumsikan sebesar 5% setiap tahun yang disesuaikan dengan kenaikan inflasi dan margin yang diharapkan.
- Untuk proyeksi kenaikan volume penjualan dari *outlet food* mengalami kenaikan sebesar 5% setiap tahun disesuaikan dari target yang ditetapkan oleh manajemen.

C. Beverage

- Sama seperti *outlet restaurant*, *outlet lounge bar* juga dibuka untuk umum sehingga tidak hanya tamu hotel yang menginap saja yang dapat menikmati fasilitas tersebut.
- Sedangkan volume penjualan dari *beverage* diasumsikan sebesar 1.9 kali dari jumlah *rooms sold* yang menggunakan fasilitas tersebut.
- Harga rata-rata untuk sekali minum dan mengonsumsi minibar adalah sebesar Rp. 100.000,-.

- Untuk proyeksi kenaikan harga *outlet beverage* diasumsikan sebesar 5% setiap tahun yang disesuaikan dengan kenaikan inflasi dan margin yang diharapkan.
- Untuk proyeksi kenaikan volume penjualan dari *outlet beverage* mengalami kenaikan sebesar 5% setiap tahun disesuaikan dari target yang ditetapkan oleh manajemen.

D. Telephone

- Fasilitas telepon diasumsikan setiap kali tamu menggunakan fasilitas tersebut rata-rata pemakaian sebesar Rp 25.000,-.
- Sedangkan volume jasa telepon diasumsikan sebesar 0,5% dari *rooms sold* yang menggunakan jasa tersebut karena saat ini fasilitas telepon sudah tidak mengalami *trand* lagi, tamu lebih banyak menggunakan *HandPhone* (HP).
- Proyeksi kenaikan harga fasilitas telepon disesuaikan dengan kenaikan tarif dasar telepon dari pihak telkom tetapi dalam hal ini diasumsikan sebesar 2 % setiap tahun.
- Sedangkan untuk jumlah volume pengguna jasa fasilitas telepon tidak mengalami kenaikan tetap 0,5% dari jumlah *rooms sold* yang menggunakan fasilitas tersebut.

E. Laundry & Dry Cleaning

- Jasa *Laundry & Dry Cleaning* diasumsikan setiap kali order diterima rata-rata memiliki harga Rp 30.000,-.
- Proyeksi kenaikan harga jasa *Laundry & Dry Cleaning* ini diasumsikan sebesar 5 % setiap tahunnya yang disesuaikan dengan kenaikan inflasi dan margin yang diharapkan.
- Sedangkan volume jasa *Laundry & Dry Cleaning* diasumsikan sebesar 20% dari *rooms sold* yang menggunakan jasa tersebut.

- Proyeksi kenaikan harga jasa *Laundry & Dry Cleaning* ini diasumsikan sebesar 5 % setiap tahun disesuaikan dari target yang ditetapkan oleh manajemen.
- Sedangkan untuk jumlah volume pengguna jasa *Laundry & Dry Cleaning* tidak mengalami kenaikan tetap 20% dari jumlah *rooms sold* yang menggunakan fasilitas tersebut.

F. Spa

- Untuk Spa pihak hotel menggunakan outsourcing dengan sistem bagi hasil sebesar 40% dari revenue Spa tersebut masuk kedalam revenue hotel.
- Harga rata-rata untuk satu paket Spa Rp. 200.000,-.
- Proyeksi kenaikan harga paket Spa ini diasumsikan sebesar 5 % setiap tahunnya yang disesuaikan dengan kenaikan inflasi dan margin yang diharapkan.
- Sedangkan volume penjualan dari Spa diasumsikan sebesar 10% dari jumlah *rooms sold* yang menggunakan fasilitas tersebut.
- Untuk proyeksi kenaikan volume penjualan dari *Spa* mengalami kenaikan sebesar 5% setiap tahun disesuaikan dari target yang ditetapkan oleh manajemen.

4.5.3.2 Asumsi-asumsi Biaya-biaya

Sumber biaya adalah semua biaya pengeluaran yang di keluarkan oleh perusahaan dalam menjalankan operational hotel. (DeFranco & Lattin, 2007) Untuk hotel, biaya operasional terbagi menjadi dua bagian: *departement expenses* dan *unallocated expenses*. *Departement expenses* adalah biaya-biaya yang dapat dibebankan langsung ke satu departemen atau yang menjadi pusat pendapatan, sedangkan *unallocated expenses* adalah biaya-biaya yang berlaku untuk dua atau lebih departemen hotel. Sebagai contoh gaji untuk *Front Office* manager masuk dalam biaya departemen *Front Office*, sedangkan untuk gaji General Manager masuk ke dalam *unallocated expenses*.

Di dalam sistem finansial hotel sumber biaya dikelompokkan berdasarkan masing-masing departemen dan dicatat pada *income statement* di kelompokkan menjadi tiga bagian utama yaitu *Departemental Expenses*, *Undistribute Operating Expenses*, dan *Fixed Expenses*.

Yang masuk dalam *Departemental Expenses* adalah seluruh biaya departemen yang memiliki *revenue* atau dikenal dengan istilah *Cost Of Goods Sold (COGS)* dari *Rooms*, *Food*, *Beverage*, *Telephone*, *Laundry* dan *other expenses*. Sedangkan yang termasuk dalam *Undistribute Operating Expenses* adalah keseluruhan biaya departemen yang tidak memiliki *revenue* seperti *Administrative & General*, *Human Resources*, *Marketing & Sales*, *Maintenace* dan *utility*.

Dibawah ini adalah patokan besarnya biaya dari masing-masing departemen dan di asumsikan setiap tahunnya tidak mengalami perubahan atau tetap.

A. Rooms

- Biaya departemen yang masuk kedalam kelompok *Rooms* adalah departemen *House Keeping (HK)* dan *Front Office (FO)*.
- Besarnya nilai biaya atau *Cost Of Goods Sold (COGS)* dari sebuah kamar sebesar 23% dari nilai jual kamar tersebut.

B. Food

- Biaya departemen yang masuk kedalam kelompok *Food* adalah departemen *F&B*, *kitchen* dan *rooms service*.
- Besarnya nilai biaya atau *Cost Of Goods Sold (COGS)* dari kelompok *Food* sebesar 30% dari *Revenue Food*.

C. Beverage

- Sedangkan yang masuk dalam kelompok *Beverage* adalah *Lounge Bar* dan *Minibar*.
- Besarnya nilai biaya atau *Cost Of Goods Sold (COGS)* dari kelompok *Beverage* sebesar 32% dari *Revenue Beverage*.

Universitas Indonesia

D. Telepon

- Besarnya nilai biaya atau Cost Of Goods Sold (COGS) dari Telepon sebesar 70% dari nilai jual jasa tersebut.

E. Laundry & Dry Cleaning

- Besarnya nilai biaya atau Cost Of Goods Sold (COGS) dari Laundry & Dry Cleaning sebesar 15% dari nilai jual jasa tersebut.

F. Spa

- Untuk Spa hotel tidak mengeluarkan biaya sama sekali karena Spa ini dikelola oleh Outsourcing dengan sistem *sharing profit*.

G. Administrative & General Expenses

- Yang termasuk Administrative & General adalah biaya dari *Executive Office*, biaya-biaya administratif dan general lainnya.
- Besarnya nilai biaya *expenses* dari *Administrative & General* sebesar 6% dari *Total Revenue*.

H. Human Resources & Training Expenses

- Yang termasuk *Human Resources & Training* adalah biaya dari *Human Resources departement*, *salary* dan kompensasi bagi karyawan serta biaya-biaya *Training* yang dikeluarkan oleh hotel.
- Besarnya nilai biaya *expenses* dari *Human Resources & Training* sebesar 0,5% dari *Total Revenue*.

I. Marketing & Sales Expenses

- Yang termasuk *Marketing & Sales Expenses* adalah biaya yang digunakan untuk *sales promotion*, *Advertising* acara-acara yang *Human Resources departement*, *salary* dan kompensasi bagi karyawan serta biaya-biaya *Training* yang dikeluarkan oleh hotel.

- Besarnya nilai biaya *expenses* dari *Marketing & Sales Expenses* sebesar 8% dari *Total Revenue*.

J. *Repair & Maintenance Expenses*

- Yang termasuk *Repair & Maintenance Expenses* adalah biaya dari *Engineering departement*, yang digunakan untuk perbaikan dan *maintenance* seluruh fasilitas hotel baik di kamar maupun di *public area*. Perbaikan dan perawatan dilakukan baik dari segi sipil, dan pada peralatan-peralatan penunjang dari segi elektrikal, mekanikal.
- Besarnya nilai biaya *expenses* dari *Repair & Maintenance Expenses* sebesar 7% dari *Total Revenue*.

K. *Utility Cost*

- Yang termasuk *Utility Cost* adalah biaya pemakaian energy listrik, air bersih, gas dan limbah cair yang dipakai untuk operasional hotel dan dibayarkan ke pihak pengelola gedung karena semua sumber energy tersebut berasal dari gedung.
- Besarnya nilai biaya *expenses* dari *Utility Cost* sebesar 12% dari *Total Revenue*.

L. *Services Charge Lokasi*

- Yang termasuk *Service Charge Lokasi* adalah biaya *service maintenance* kepada pihak pengelola gedung.
- Besarnya adalah Rp. 250.000,- permeter square, luas lahan yang digunakan adalah sebesar 7550 m².
- Besarnya nilai biaya *Fixed expenses* dari *Service Charge Lokasi* sebesar.Rp. 1.200.000.000,-.

M. Depreciation

Yang termasuk *Depreciation* adalah biaya dari penyusutan modal *fix asset* keseluruhan investasi untuk mendirikan hotel ini. Depresiasi dibedakan menjadi 3 bagian yaitu:

- Biaya Investasi untuk pembangunan yang besarnya Rp.18.050.000.000,- didepresiasi pro rata selama 20 tahun. Besarnya adalah Rp 902.500.000,-.
- Biaya Investasi untuk pembelian *Fixture, Furniture & Equipment* (FF&E) yang besarnya Rp.750.000.000,- didepresiasi pro rata selama 4 tahun. Besarnya adalah Rp 187.500.000,-.
- Laba ditahan (*Reserve for Replacement*) sebesar 3% dari *total revenue* untuk investasi yang akan dibelikan asset *Fixture, Furniture & Equipment* (FF&E) baru dan didepresiasi pro rata selama 4 tahun pada tahun berikutnya dimulai dari tahun ke dua. Besarnya tergantung dari besar laba ditahan. Untuk lebih jelasnya nilai dari depresiasi ini dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8.
Perhitungan Depresiasi Laba Ditahan (*Reserve for Replacement*)

Tahun	Total Revenue	Nilai laba ditahan	Depresiasi laba ditahan
2011	Rp.17.476.200.000,-	0	0
2012	Rp.19.586.458.125,-	Rp.587.593.744,-	Rp.146.898.436,-
2013	Rp.21.832.428.850,-	Rp.654.972.866,-	Rp.163.743.216,-
2014	Rp.24.309.808.024,-	Rp.729.294.241,-	Rp.182.323.560,-
2015	Rp.27.009.697.068,-	Rp.810.290.912,-	Rp.202.572.728,-
2016	Rp.29.993.268.606,-	Rp.899.798.058,-	Rp.224.949.515,-
2017	Rp.33.155.223.614,-	Rp.994.656.708,-	Rp.248.664.177,-
2018	Rp.36.644.305.573,-	Rp.1.099.329.167,-	Rp.274.832.292,-
2019	Rp.40.443.104.337,-	Rp.1.213.293.130,-	Rp.303.323.283,-
2010	Rp.43.543.385.969,-	Rp.1.306.301.579,-	Rp.326.575.395,-

Sumber : diolah dari proyeksi *income statement*

Tabel 4.9
Perhitungan Total Akumulatif Depresiasi

Tahun	Depresiasi proyek	Depresiasi Equipment	Depresiasi laba ditahan	Total Depresiasi
2011	Rp. 902.500.000,-	Rp.1.875.000,-	0	Rp.1.090.000.000,-
2012	Rp. 902.500.000,-	Rp.1.875.000,-	Rp.146.898.436,-	Rp.1.236.898.436,-
2013	Rp. 902.500.000,-	Rp.1.875.000,-	Rp.163.743.216,-	Rp.1.400.641.652,-
2014	Rp. 902.500.000,-	Rp.1.875.000,-	Rp.182.323.560,-	Rp.1.582.965.212,-
2015	Rp. 902.500.000,-	0	Rp.202.572.728,-	Rp.1.598.037.941,-
2016	Rp. 902.500.000,-	0	Rp.224.949.515,-	Rp.1.676.089.019,-
2017	Rp. 902.500.000,-	0	Rp.248.664.177,-	Rp.1.761.009.980,-
2018	Rp. 902.500.000,-	0	Rp.274.832.292,-	Rp.1.853.518.711,-
2019	Rp. 902.500.000,-	0	Rp.303.323.283,-	Rp.1.945.269.266,-
2010	Rp. 902.500.000,-	0	Rp.326.575.395,-	Rp.1.729.319.751,-

Sumber : diolah dari proyeksi *income statement*

N. Insurance

- Yang termasuk *Insurance* adalah biaya dari premi asuransi yang dibayarkan manajemen hotel kepada pihak asuransi, karena pihak manajemen mengasuransikan *asset* yang dimiliki hotel agar terjamin dari sesuatu yang tak terduga.
- Besarnya nilai biaya *Fixed expenses* dari *Insurance* sebesar Rp. 150.000.000,-.

Data lengkap asumsi-asumsi untuk proyeksi penjualan dan proyeksi biaya untuk periode 10 tahun sejak tahun 2011 hingga 2020 dapat dilihat pada Tabel 4.10 dihalaman 118.



Universitas Indonesia

4.5.4 Analisis Keuangan

Dalam menganalisis investasi keuangan ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk menilai kelayakan investasi di antaranya dengan metode *Rate of Return*, metode *Payback Periode*, metode *Net Present Value*, metode *Internal Rate of Return* dan metode *Profitability Index* (DeFranco & Lattin, 2007). Dari semua metode yang ada, yang biasa dipergunakan dalam menghitung suatu kelayakan investasi adalah metode *Net Present Value* (NPV), metode *Internal Rate of Return* ditambahkan dengan metode *Payback Periode* untuk menghitung jangka waktu pengembalian investasi, yang akan dipakai untuk merepresentasikan secara singkat analisis keuangan dalam tesis ini.

4.5.4.1 Income Statement

Income Statement City Hotel sering disebut juga sebagai *profit and loss statement* yang menyajikan hasil usaha selama periode tertentu, biasanya satu bulan, kuartal atau tahun (DeFranco & Lattin, 2007). *Income Statement* biasanya di bagi menjadi dua bagian yaitu bagian pendapatan (*revenue*) dan bagian biaya operasi (*operating expenses*).

Pendapatan yang dihasilkan didapatkan dari hasil penjualan, kelompok utama dalam penjualan dibedakan menjadi penjualan kamar (*rooms*), makanan (*food*), minuman (*beverage*), telepon, *laundry* dan penghasilan lainnya seperti Spa. Sedangkan biaya operasi (*operating expenses*) adalah pengeluaran yang langsung dikeluarkan sehari-hari untuk operasional hotel, seperti marketing, *COGS* (*cost of good sold*), gaji karyawan, biaya *marketing*, biaya perbaikan, biaya energi, yang juga biasa disebut dengan (*controllable expenses*).

Investasi untuk membangun sebuah hotel sangat besar dan termasuk investasi jangka panjang. Oleh karena itu dalam membuat proyeksi *income statement* dibuat untuk jangka waktu 10 tahun dimulai awal tahun 2011. Karena rencana pembangunan hotel ini membutuhkan waktu kurang lebih 6 bulan dan mulai dijalankan pada bulan Juli tahun 2010, maka diperkirakan pembukaan operasional hotel akan dimulai pada bulan Januari 2011. sehingga perhitungan proyeksi dimulai tahun 2011. Proyeksi *income statement City Hotel* ini dapat dilihat pada Tabel 4.11. di halaman 120.



Universitas Indonesia

4.5.4.2 Laporan Aliran Kas Manajemen Hotel

Perhitungan dan penyusunan arus kas (*cash flow*) *City Hotel* ini menggunakan *indirect method*. Perhitungan ini didasarkan atas penerimaan dan pengeluaran yang bersifat kas.

Beberapa asumsi yang dipergunakan untuk melakukan perkiraan arus kas, adalah sebagai berikut :

- Modal dari pemilik disetor seluruhnya dalam bentuk tunai (cash). Pemilik melakukan satu kali penyetoran modal yaitu pada tahun pertama.
- Penerimaan dari pelanggan seluruhnya berupa cash.
- Pembayaran biaya-biaya yang diperhitungkan adalah biaya-biaya yang dibayarkan dalam bentuk cash.
- Pembayaran kepada supplier merupakan pembayaran untuk pembelian bahan baku, biaya kontrak service yang dibayarkan setiap akhir bulan.
- Sesuai perjanjian pemilik akan mengambil dana tunai sebesar 75% dari *net operating income* mulai tahun kedua.

Proyeksi aliran kas *City Hotel* untuk periode 10 tahun sejak tahun 2011 hingga 2020 dapat dilihat pada Tabel 4.12. di halaman 122.



Universitas Indonesia

4.5.4.3 Perhitungan NPV

Nilai yang pantas kita keluarkan untuk mendapatkan suatu nilai lain yang akan kita terima di masa yang akan datang disebut sebagai Nilai Sekarang (*Present Value*) dari jumlah tersebut. Sedangkan Nilai Bersih Sekarang (Net Present Value) dari suatu investasi modal adalah nilai sekarang dari suatu pemasukan tunai (cash inflow) dikurangi dengan nilai sekarang dari pengeluaran tunainya (DeFranco & Lattin, 2007). Atau dapat juga dikatakan bahwan NPV adalah Jumlah kenaikan keuntungan yang didapatkan karena kita melakukan suatu investasi. Untuk menghitung nilai sekarang tersebut terlebih dahulu ditentukan tingkat suku bunga yang dianggap relevan, yaitu sesuai dengan tingkat pengembalian yang didapat jika dana tersebut kita tanamkan di deposito ataupun tabungan.

Apabila Nilai Sekarang penerimaan-penerimaan kas bersih dimasa yang akan datang lebih daripada nilai uang yang harusnya kita keluarkan saat ini untuk investasi, maka proyek ini dikatakan menguntungkan sehingga cukup layak untuk dilaksanakan.

Dan proyek ini dikatakan merugi sehingga tidak layak untuk dilaksanakan adalah jikan NPV tersebut lebih kecil, atau biasa disebut NPV negatif. Dengan menggunakan *rate of return* sebesar 13.15% yang diambil dari data Bank Indonesia untuk Surat Hutang Negara selama 10 tahun. Angka *rate of return* ini seperti yang di persyaratkan oleh para pemegang saham. Hasil dari nilai NPV dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13.
Perhitungan NPV

No.	Tahun	Aliran Kas (Rp.)	Present Value
1	2011	Rp.3.942.161.125,-	$\frac{\text{Rp.3.942.161.125,-}}{(1+0.1315)^1} = \text{Rp.3.484.013.367,-}$
2	2012	Rp.4.026.645.823,-	$\frac{\text{Rp.4.026.645.823,-}}{(1+0.1315)^2} = \text{Rp.3.145.098.959,-}$
3	2013	Rp.4.674.389.651,-	$\frac{\text{Rp.4.674.389.651,-}}{(1+0.1315)^3} = \text{Rp.3.226.719.673,-}$
4	2014	Rp.5.389.286.644,-	$\frac{\text{Rp.5.389.286.644,-}}{(1+0.1315)^4} = \text{Rp.3.287.857.983,-}$
5	2015	Rp.6.121.642.734,-	$\frac{\text{Rp.6.121.642.734,-}}{(1+0.1315)^5} = \text{Rp.3.300.617.429,-}$
6	2016	Rp.6.946.430.159,-	$\frac{\text{Rp.6.121.642.734,-}}{(1+0.1315)^6} = \text{Rp.3.310.048.245,-}$
7	2017	Rp.7.817.768.766,-	$\frac{\text{Rp.7.817.768.766,-}}{(1+0.1315)^7} = \text{Rp.3.292.311.452,-}$
8	2018	Rp.8.778.991.520,-	$\frac{\text{Rp.8.778.991.520,-}}{(1+0.1315)^8} = \text{Rp.3.267.444.076,-}$
9	2019	Rp.9.824.226.852,-	$\frac{\text{Rp.9.824.226.852,-}}{(1+0.1315)^9} = \text{Rp.3.231.523.791,-}$
10	2020	Rp.10.571.151.416,-	$\frac{\text{Rp.10.571.151.416,-}}{(1+0.1315)^{10}} = \text{Rp.3.073.100.127,-}$
Investasi Awal (Io)			(Rp.20.000.000.000,-)
Net Present Value (NPV)			Rp.12.618.735.103,-

Sumber : diolah dari proyeksi *income statement*

Berdasarkan tabel di atas nilai NPV investasi dari PT.XYZ adalah Rp.12.618.735.103,- di atas angka investasi awal yaitu sebesar Rp.20.000.000.000,-, dan sesuai kaidah aturan NPV maka proyek investasi ini dapat dikatakan *feasible* untuk dilaksanakan.

4.5.4.4 Perhitungan *Internal Rate of Return* (IRR)

Metode ini menghitung tingkat pengembalian (atau dapat dikatakan sebagai tingkat bunga) dari suatu rencana investasi yang dibandingkan dengan tingkat pengembalian minimum yang ditetapkan/ disyaratkan oleh perusahaan, yang biasanya berkisar pada tingkat bunga yang relevan dengan yang saat ini berlaku di pasar. Apabila tingkat pengembalian (tingkat bunga) ini lebih besar daripada tingkat bunga relevan seperti yang disyaratkan di atas, maka investasi dianggap menguntungkan dan layak untuk dilaksanakan. Sebaliknya jika tingkat pengembalian berada dibawah tingkat pengembalian yang ditetapkan maka investasi sebaiknya tidak dilaksanakan karena tidak menguntungkan (DeFranco & Lattin, 2007). Nilai arus pengembalian internal atau *Internal Rate of Return* (IRR) dapat dihitung dengan menggunakan rumus yang terdapat pada Tabel 4.14 Dibawah ini.

Tabel 4.14.
Perhitungan IRR

No.	Tahun	Aliran Kas (Rp.)	Present Value
1	2011	Rp.3.942.161.125,-	$Rp.3.942.161.125,- / (1+IRR)^1$
2	2012	Rp.4.026.645.823,-	$Rp.4.026.645.823,- / (1+IRR)^2$
3	2013	Rp.4.674.389.651,-	$Rp.4.674.389.651,- / (1+IRR)^3$
4	2014	Rp.5.389.286.644,-	$Rp.5.389.286.644,- / (1+IRR)^4$
5	2015	Rp.6.121.642.734,-	$Rp.6.121.642.734,- / (1+IRR)^5$
6	2016	Rp.6.946.430.159,-	$Rp.6.121.642.734,- / (1+IRR)^6$
7	2017	Rp.7.817.768.766,-	$Rp.7.817.768.766,- / (1+IRR)^7$
8	2018	Rp.8.778.991.520,-	$Rp.8.778.991.520,- / (1+IRR)^8$
9	2019	Rp.9.824.226.852,-	$Rp.9.824.226.852,- / (1+IRR)^9$
10	2020	Rp.10.571.151.416,-	$Rp.10.571.151.416,- / (1+IRR)^{10}$
Investasi Awal (Io)			(Rp.20.000.000.000,-)
Nilai IRR = $(PV_{1.....10} + I_o = 0)$			24,63%

Sumber : diolah dari proyeksi *income statement*

Dengan menggunakan bantuan program *Microsoft Excel* maka didapatkan nilai arus pengembalian internal *Internal Rate of Return* (IRR) sebesar 24,63%.

Universitas Indonesia

Ternyata nilai IRR ini berada di atas nilai *Rate of Return* yang dipersyaratkan oleh perusahaan yaitu sebesar 13,15%. Maka proyek investasi ini dapat dikatakan menguntungkan ditinjau dari aspek finansial.

4.5.4.5 Perhitungan Payback Periode

Perhitungan nilai payback periode dilakukan dengan menjumlahkan nilai present value dari arus kas proyek yang masuk dan dibandingkan dengan investasi awal yang telah dilakukan sehingga didapatkan lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan kembali investasi awal tersebut (DeFranco & Lattin, 2007). Perhitungannya dapat dilihat pada Tabel 4.15 dibawah ini

Tabel 4.15.
Perhitungan Payback Periode

Tahun ke	Nilai Sekarang	Kumulasi Nilai Sekarang
1	Rp.3.484.013.367,-	Rp.3.484.013.367,-
2	Rp.3.145.098.959,-	Rp.6.629.112.326,-
3	Rp.3.226.719.673,-	Rp.9.855.831.999,-
4	Rp.3.287.857.983,-	Rp.13.143.689.982,-
5	Rp.3.300.617.429,-	Rp.16.444.307.411,-
6	Rp.3.310.048.245,-	Rp.19.754.355.657,-
7	Rp.3.292.311.452,-	Rp.23.046.667.109,-
8	Rp.3.267.444.076,-	Rp.26.314.111.185,-
9	Rp.3.231.523.791,-	Rp.29.545.634.976,-
10	Rp.3.073.100.127,-	Rp.32.618.735.103,-
Investasi awal (Io)		(Rp.20.000.000.000,-)
Kumulatif Nilai Sekarang tahun ke 6 (sampai yang mendekati Io)		Rp.19.754.355.657,- -----
Sisa yang harus dipenuhi pada tahun ke7		Rp.245.644.343,-
Nilai Periode Pengembalian : 6 thn + $\frac{\text{Rp.20.000.000.000,-}}{\text{Rp.3.292.311.452,-}}$ = 6,6 thn		

Sumber : diolah dari proyeksi *income statement*

Melihat lamanya periode pengembalian ini tentunya harus kembali melihat industri apa yang sedang dimasuki. Dalam industri perhotelan, hampir semua bersifat *long term investment* (investasi jangka panjang) sehingga periode selama 6,6 tahun masih termasuk baik dan dapat diterima oleh PT. XYZ.

4.5.5 Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas ini dilakukan untuk mengetahui atau memberikan gambaran sampai sejauh apakah analisis keuangan pada proyek pembangunan hotel ini cukup kuat untuk berhadapan dengan perubahan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Analisis sensitivitas dilakukan dengan mengubah nilai dari suatu parameter pada suatu saat untuk selanjutnya dilihat bagaimana pengaruhnya terhadap *feasibility* dari suatu alternatif investasi. Dalam hal ini analisis sensitivitas dilakukan dengan membuat dua skenario tambahan, yaitu skenario terburuk dan skenario terbaik.

Dalam skenario terburuk ini asumsi tingkat *occupancy* hotel adalah 55%. Hasil proyeksi skenario terburuk ini dijabarkan dalam Tabel 4.16 (Asumsi), Tabel 4.17 (*Income Statement*) dan Tabel 4.18 (*Cash Flow*). Pada skenario terbaik asumsi tingkat *occupancy* hotel adalah 95%. Hasil proyeksinya dijabarkan dalam Tabel 4.19 (Asumsi), Tabel 4.20 (*Income Statement*), Tabel 4.21 (*Cash Flow*). Kedua asumsi *occupancy* di hotel tersebut didapatkan dari pengamatan di beberapa hotel sejenis di Jakarta.

Tabel 416
Asumsi bad



Tabel 416
Asumsi bad



Tabel 418
Asumsi bad



Tabel 419
Asumsi bad



Tabel 420
Asumsi bad



Tabel 421
Asumsi bad



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Dari pembahasan dan analisis yang telah dilakukan pada bagian-bagian sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

A. Langkah-langkah yang diambil sebagai reaksi atas peluang yang ada dalam pendirian *City Hotel*. Pendirian bisnis plan *City Hotel* ini layak direalisasikan dan didukung pelaksanaannya. Hal ini didasarkan pada:

- Berdasarkan tabel di atas nilai NPV investasi dari PT.XYZ adalah Rp.12.618.735.103,- di atas angka investasi awal yaitu sebesar Rp.20.000.000.000,-, dan sesuai kaidah aturan NPV maka proyek investasi ini dapat dikatakan layak untuk dilaksanakan.
- Nilai arus pengembalian internal *Internal Rate of Return (IRR)* sebesar 24,63%. Ternyata nilai IRR ini berada di atas nilai *Rate of Return* yang dipersyaratkan oleh perusahaan yaitu sebesar 13,15%. Maka proyek investasi ini dapat dikatakan menguntungkan ditinjau dari aspek finansial.
- Melihat lamanya periode pengembalian ini dalam industri perhotelan, hampir semua bersifat *long term investment* (investasi jangka panjang) sehingga periode selama 6,6 tahun masih termasuk baik

B. Langkah-langkah strategis yang perlu diambil dalam mendirikan city hotel non bintang ini adalah:

- Merencanakan proyek pembangunan dengan cepat supaya dapat mencegah munculnya kompetitor baru.
- Merekrut karyawan yang memiliki kompetensi, pengetahuan dan kemampuan di bidang perhotelan yang baik.
- Membangun *brand equity* yang baik untuk hotel ini yang terdiri dari *brand awearnes, brand image, perceived quality*.

- Membangun *networking* dengan biro-biro perjalanan, dan perusahaan-perusahaan penerbangan serta *outsourcing* yang digunakan dalam operasional hotel.
- Memperbaiki kelemahan yang dimiliki di bidang internal (sumber daya hotel).

C. Dengan adanya analisis yang telah dilakukan terhadap aspek pasar, operasional, marketing, sumber daya manusia dan aspek keuangan dalam pembangunan hotel ini secara menyeluruh dapat menjadi acuan dasar dalam merealisasikan rencana bisnis pembangunan *city hotel* ini.

5.2 SARAN

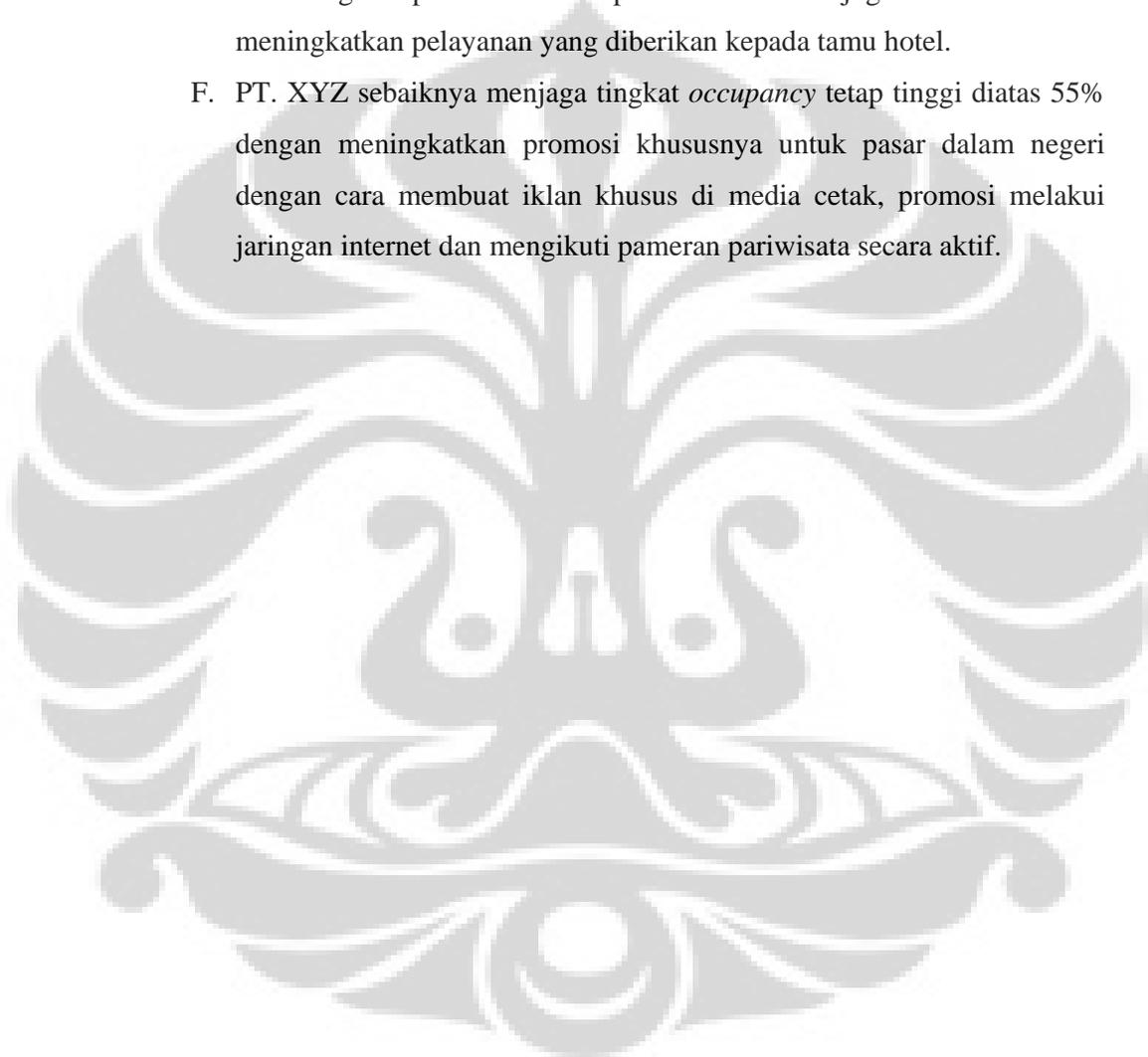
Walaupun dari hasil analisa dan pembahasan dapat diambil beberapa buah kesimpulan yang sangat positif, namun dibawah ini perlu ditambahkan beberapa saran yang layak untuk mendapat perhatian dari PT. XYZ agar tujuan investasi pada *City Hotel* ini benar-benar tercapai.

- PT. XYZ sebaiknya melakukan pengawasan yang sangat ketat untuk menjaga kualitas hotel yang didirikan dan hendaknya dipercepat dalam pelaksanaan pembangunan proyek, agar tidak memberi kesempatan kepada pesaing untuk membaca peluang pasang dengan sudut pandang yang sama, dan kemudian melakukan inovasi maupun perubahan dalam strateginya hingga kompetitor mempunyai kesempatan untuk memperbesar pangsa pasarnya sebelum *City Hotel* beroperasi.
- PT. XYZ sebaiknya dapat menjalin kemitraan dengan pemasok yang benar-benar handal, agar jaminan kualitas, kuantitas dan waktu pengiriman pasokan benar-benar sesuai dengan apa yang dibutuhkan.
- PT. XYZ sebaiknya melakukan survei kepuasan pelanggan dilakukan satu bulan satu kali. Untuk mengetahui kepuasan pelanggan sebaiknya manajemen melakukan survei yang lebih menyeluruh agar didapat hasil yang lebih obyektif.
- PT. XYZ sebaiknya menyediakan antar jemput ke bandara, menyediakan jasa pemandu yang mengerti lokasi-lokasi wisata dan

Universitas Indonesia

tempat-tempat yang menjual produk khusus dengan harga khusus agar para pengunjung hotel yang bertujuan untuk berbelanja di daerah Mangga Dua dapat dengan mudah mencari barang yang akan dibeli.

- E. PT. XYZ sebaiknya meningkatkan program pendidikan dan pelatihan dengan bekerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan hotel yang ada. Program pendidikan dan pelatihan tersebut juga dilakukan untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada tamu hotel.
- F. PT. XYZ sebaiknya menjaga tingkat *occupancy* tetap tinggi diatas 55% dengan meningkatkan promosi khususnya untuk pasar dalam negeri dengan cara membuat iklan khusus di media cetak, promosi melalui jaringan internet dan mengikuti pameran pariwisata secara aktif.



DAFTAR REFERENSI

- Barney, J. B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, pp.99-120.
- Biro Pusat Statistik, Laporan Kunjungan Wisatawan Asing 2009, Jakarta : Biro Pusat Statistik, 2010
- Booms, B. H. and Bitner, M. J. (1981), "Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms," in Donnelly, J. H. and George, W. R. (Eds), *Marketing of services*, Chicago: American Marketing Association, pp. 47-51.
- Collis, D. J., (1994). Research note: How valuable are organisational capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp.143- 152.
- Davidoff, D.M. (1994). *Contact: Customer service in the hospitality and tourism industry*. New York: Prentice Hall.
- DeFranco, A & Lattin, T.,(2007). *Hospitality financial management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Dessler, G., (2000). *Human resource management*. 8th Ed., New Jersey: Prentice-Hall. Inc.
- Dimiyati, Aan Surachlan, (1989). *Pengetahuan dasar perhotelan*. Jakarta, Penerbit CV. Deviri Ganan.
- Ford, R. C. & Heaton, C. P., (2000). *Managing the guest experience in hospitality*, Albany, New York: Delmar Publishers,
- Ford, R. C. & Heaton, C. P., (2001). Lessons from hospitality that can serve anyone, *Organizational Dynamics Journal*, Vol. 30, No. 1, pp. 30–47
- Foster, Dennis L., (1993). *Rooms at the inn : Front office operation and administration*. Singapore: Mc Graw-Hill International Editions.
- Ghemawat, P., D. Collis, G. Pisano, and J. Rivkin. Strategy and the Business Landscape. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Grant, R.M., (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, Vol. 33, pp. 114–35
- Grant, R.M., (2010). *Contemporary strategy analysis*, 7th Ed., New York: John Wiley and Sons.
- Gray, W. S. & Liguori, S. C., (1994). *Hotel and motel management and operations*, 3th Ed., New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Henderson, J.C., (2007). Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami. *Hospitality Management Journal*, Vol. 26, pp. 228–239
- Henry, Anthony, (2007). *Understanding strategic management*, Oxford University Press.
- Ivancevich, J. M.; Hoon, Lee Soon. (2002). *Human Resource Management in Asia*. Singapore : McGraw-Hill Education. A Division of The McGraw-Hill Companies.
- Johnson, C. & Vanetti, M., (2005). Locational Strategies of international Hotel Chains. *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, No. 4, pp. 1077–1099.
- Kasali, Rhenald. (1998). *Membedik Pasar Indonesia: Segmentasi, Targeting, Positioning*. PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Keiser, J.R., (1989). *Principles and practices of management in the hospitality industry*. 2nd Ed, New York: Van Nostrand-Reinhold.
- Kotler, Philip (1994). *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control*. 8th Ed. New Jersey : Prentice Hall, Inc. A Paramount Communications Company.
- Kotler, P., J. Bowen dan J. Makens. (1996). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Prentice Hall, New York.
- Kotler P. and Keller K.L. (2006), *Marketing Management, 12th Edition*, New Jersey : Prentice Hall.
- Lam, T. & Han, M. X. J., (2005). A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China. *Hospitality Management Journal*, Vol. 24, pp. 41–56
- Lane, Keller Kevin, (2008). *Strategic brand mangement : Building, measuring and managing brand equity*. 3th Ed, New Jersey : Prentisce Hall.
- Lewis, R. C. and Chambers, R. E., (1989). *Marketing leadership in hospitality*, New York: Van NostrandReinhold.
- Li Song, (2008). An analysis on chinese hotel enterprises outsourcing strategic modes and corresponding development conception, *International Journal of Business and Management*, Vol. 3, No.3 pp. 76–81
- Lovelock, CH and Wirtz J. (2007). *Services Marketing*. 7th Ed. United States of America: Pearson International Edition.
- Magretta, J., (2002). Why business models matter, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No 3. pp. 86-92
- McCabe, V.S., (2008). Strategies for career planning and development in the Convention and Exhibition industry in Australia, *Hospitality Management Journal*, Vol. 27, pp. 222–231
- Mittal, B., Baker, J., 2002. Advertising strategies for hospitality services: Because services are intangible, hospitality advertising must overcome the quadruple challenges of abstraction, generality, mental impalpability, and non-searchability. *Cornell Hotel & Restaurant Quarterly Journal*, Vol. 43 (2), pp. 51–63.
- Nebel, Eddystone C., (1991). *Managing hotels effectively : Lessons from outstanding general managers*, New York: Van NostrandReinhold.
- Peteraf, M. A., (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.
- Phillips, P. A., (1996). Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: Results of an exploratory study. *Hospitality Management Journal*, Vol. 15 No 4, pp. 347–362
- Pizam, A., (1993). *Managing cross-cultural hospitality enterprises. In the international hospitality industry: Organizational and operational issues*, eds. London: P. Jones and A. Pizam. Pitman Publishing.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*, The Free Press, New York, NY.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, Vol 74(6), pp.61–78.

- Rencana Strategis Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata Indonesia Tahun 2010 - 2014
- Robinson Pearce, (1994). *Strategic management*, 6th Ed., IRWIN, 1994
- Rutherford, D. G. & O'fallon, M. J., (2007). *Hotel management and operations*, 4th Ed, New Jersey: John Willey & Sons, Inc.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M., (1993). *Competence at work: Models for superior performance.*, New York: John Wiley and Sons.
- Tesone, D. V., (2004). Development of a sustainable tourism hospitality human resources management module: A template for teaching sustainability across the curriculum, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 23, pp. 207–237
- Thompson, A. & Strickland, A. (1996) *Strategic Management: Concepts and Cases*. 9th ed. Chicago: Irwin.
- UNWTO (2009). Tourism Highlights 2009 edition. September 27, 2009 www.unwto.org/facts/eng/highlights.htm
- Valentin, E. K., (2001). SWOT analysis from Resource-Based View, *Journal Of Marketing*, Vol 1. pp. 54-69
- Wernerfelt, B., (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180
- WTTC (2010). Travel & Tourism Economic Impact Executive Summary 2010. www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Economic_Research/