

## 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

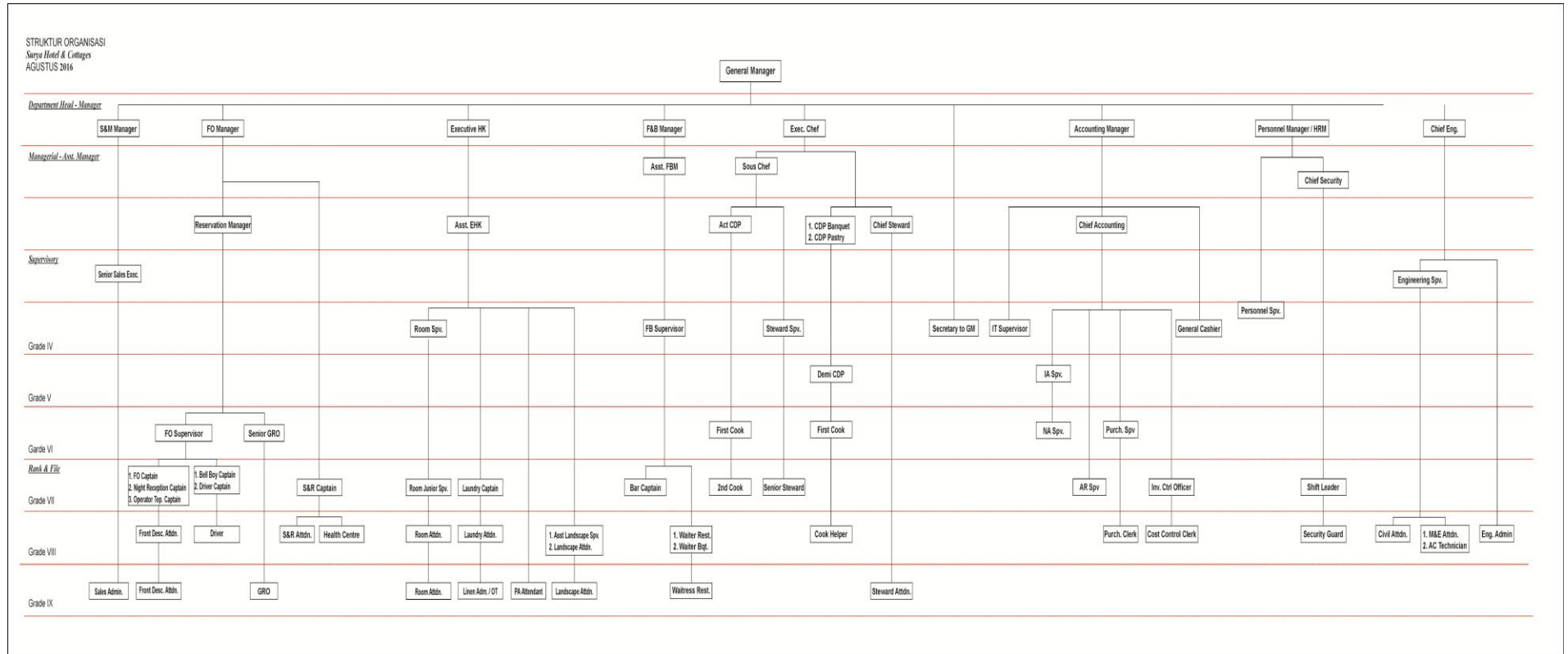
### 4.1. Profil Perusahaan

*Surya Hotel & Cottages* merupakan salah satu hotel *resort* berbintang 4 (empat) yang terletak di kawasan pegunungan tepatnya di sebelah timur gunung Welirang. Hotel ini beralamat di jalan Taman Wisata kecamatan Prigen kabupaten Pasuruan, provinsi Jawa Timur. Hotel ini mulai dibangun pada tahun 1988 dan mulai beroperasi secara komersil pada tahun 1990 dimana pada permulaan operasinya hanya menawarkan club house yang terdiri dari kolam dan restoran serta 19 kamar cottages. Lalu barulah disusul pada tahun 1991, gedung utama yang digunakan sebagai hotel dengan 138 kamar mulai beroperasi juga. Hotel ini berada dibawah PT. Suryaraya Indah yang merupakan anak perusahaan dari PT. Gudang Garam, Tbk. PT. Suryaraya Indah ini menaungi industri perhotelan yang dimiliki oleh PT. Gudang Garam, Tbk yang terdiri dari tiga hotel yaitu; Hotel Merdeka yang terletak di kota Kediri, *Grand Surya Hotel* di kota Kediri, dan *Surya Hotel & Cottages* yang terletak di kabupaten Prigen.

Hotel ini baru saja menyelesaikan renovasi secara total pada tahun 2016 dengan komposisi baru yaitu terdiri 6 lantai dan memiliki 44 kamar *Signature* dengan konsep modern minimalis dan 94 kamar *Surya Floor* dan Cottages. Kamar *Signature* diperuntukkan bagi konsumen yang ingin lebih eksklusif dan memiliki *budget* lebih tinggi sedangkan kamar *Surya floor & cottages* diperuntukkan bagi konsumen dengan *budget* lebih ekonomis.

Hotel ini dilengkapi dengan beberapa fasilitas seperti *Banquet* dan *Convention Hall* berkapasitas 500 kursi, *meeting rooms*, karaoke keluarga, kolam renang dengan kapasitas 1700 m<sup>2</sup> yang dilengkapi dengan filtering heating system, tempat main anak – anak tertutup seluas 120 m<sup>2</sup> dan terbuka seluas 1000 m<sup>2</sup>, spa, sauna & fitness centre, 1 lapangan tennis terbuka dan 2 lapangan tennis tertutup, Restaurant dengan kapasitas 450 kursi, Garden Terrace Bar & Restaurant dengan kapasitas 100 kursi, Bromo *Coffee House* dengan kapasitas 120 kursi, Surya Bistro & Bar dengan kapasitas 120 kursi, serta internet corner dan akses internet WiFi.

## 4.2. Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Surya Hotel & Cottages

Sumber : Data internal perusahaan (2016)

### 4.3. Visi dan Misi

Visi dari *Surya Hotel & Cottages* dalam melakukan kegiatan bisnisnya yaitu “Untuk menjadi hotel yang nyaman dan memberikan kenangan yang tidak terlupakan dengan *personal touch* untuk meraih tamu setia dan membuat produk dan jasa yang unik pada hotel kami” dengan misi :

- Surya merupakan tempat perhatian dan kenyamanan para tamu
- Menumbuhkan perasaan puas, senang, dan tak terlupakan bagi tamu Surya
- Merupakan tempat persinggahan terbaik diantara lainnya
- Memberikan nilai positif bagi *stakeholders*

Namun *Surya Hotel & Cottages* belum memiliki strategi perusahaan yang sudah terjabarkan dan terkomunikasikan dengan baik dalam organisasinya.

### 4.4. Deskripsi informan

Berikut adalah deskripsi dari informan yang diwawancara, yaitu :

#### 1. Tina Pinowati sebagai *General Manager*

Tina Pinowati lahir pada tahun 1969 dan memiliki latar belakang pendidikan terakhir D-3 akademi pariwisata trisakti Jakarta dan mulai bergabung dengan *Surya Hotel & Cottages* pada tanggal 1 Juli 2010. Dipilih sebagai informan karena telah menjabat sebagai pemimpin utama dalam *Surya Hotel & Cottages* yang memberikan arahan dan pengawasan seluruh aktivitas mulai dari operasional hotel sampai dengan laporan dan hal-hal administratif lainnya, juga memegang kuasa untuk mengambil keputusan sehingga telah mengerti seluk beluk *Surya Hotel & Cottages*.

#### 2. Sucahyo sebagai *Accounting Manager*

Sucahyo kelahiran 1971 dengan latar belakang pendidikan terakhir S-1 Sarjana Akuntansi Universitas Brawijaya Malang. Mulai bekerja di *Surya Hotel & Cottages* sejak 1 Maret 2003. Dipilih sebagai informan karena bertanggung jawab atas keuangan *Surya hotel & cottages*, seperti pembuatan *budget*, perencanaan alokasi modal, dan laporan keuangan.

3. Sawitri sebagai *Sales Manager*

Sawitri lahir pada tahun 1974. Beliau memiliki riwayat pendidikan terakhir D-3 Akademi Sekretaris dan Manajemen Indonesia (ASMI) Surabaya dan mulai bergabung dengan *Surya Hotel & Cottages* pada tanggal 15 Februari 1997. Dipilih sebagai informan karena bertanggung jawab atas kegiatan penjualan dan pemasaran agar mencapai target yang telah ditentukan.

4. Agus Effendi sebagai *Personnel Manager*

Agus Effendi kelahiran tahun 1958 dengan riwayat pendidikan terakhir D-3 Hotel & Tourism Academy Aperta-Satya Widya, Surabaya dan mulai bergabung dengan *Surya Hotel & Cottages* pada tanggal 1 November 2015. Dipilih sebagai informan karena mengkoordinir atas segala tugas sesuai job description masing-masing *staff* dalam melaksanakan tugas, menentukan program pelatihan *staff* dan program lainnya yang berhubungan dengan *staff* seperti promosi.

5. Wendell F.R.R.H. Holatila sebagai *Executive Housekeeper*

Wendell F.R.R.H. Holatila lahir pada tahun 1973 dengan latar belakang pendidikan D-3 Akademi Pariwisata Jakarta. Mulai bergabung dengan *Surya Hotel & Cottages* pada bulan Juni 2014. Dipilih sebagai informan karena bertanggung jawab atas semua aktivitas yang berhubungan dengan produk dan *service* yang ada di *rooms* dan operasional public area hotel.

6. Rahmat Septiansyah sebagai *Front Office Manager*

Rahmat Septiansyah kelahiran tahun 1981 dengan riwayat pendidikan terakhir D-3 akademi pariwisata pertiwi Jakarta dan bekerja di *Surya Hotel & Cottages* sejak 1 April 2014. Dipilih sebagai informan karena yang mengerti seluk beluk pelayanan hotel kepada pelanggan karena *front office* adalah *staff* yang berhubungan langsung dengan pelanggan.

7. Windu Romadhon sebagai *Food & Beverage Manager*

Windu Romadhon kelahiran tahun 1974 dengan pendidikan terakhir D-3 sekolah tinggi pariwisata nusa dua , Bali dan bekerja di

*Surya Hotel & Cottages* sejak 1 Agustus 2012. Dipilih sebagai informan karena bertugas mengawasi operasional restaurant, *coffee shop*, *banquet* yang ada di hotel maupun kegiatan diluar hotel yang berhubungan dengan *Food & Beverage* seperti *outside catering*.

8. A Sofi'I sebagai IT *supervisor*

A Sofi'I kelahiran tahun 1978 dengan riwayat pendidikan terakhir D-3 Manajemen informatika Stikom Surabaya dan bergabung dengan *Surya Hotel & Cottages* pada bulan Juni 2015. Dipilih sebagai informan karena mengerti mengenai sistem informasi yang sedang dijalankan di hotel dan bertanggung jawab atas penyaluran informasi pada internal hotel.

#### **4.5. Hasil Penelitian dan Analisis Lingkungan**

##### **4.5.1. Hasil Penelitian dan Analisis Lingkungan Internal**

Lingkungan internal yang ada di *Surya Hotel & Cottages* ini terdiri dari pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, produksi & operasi, dan sistem informasi manajemen yang dijabarkan sebagai berikut.

1. Pemasaran

1) Analisis Pelanggan

*Surya Hotel & Cottages* memiliki empat segmen atau pangsa pasar yang telah ditetapkan yaitu *business individual*, *business group*, *leisure individual*, dan *leisure group*. *Business individual* adalah tamu hotel dengan tujuan bisnis namun secara perorangan sedangkan *business group* adalah tamu hotel dalam bentuk grup dengan tujuan bisnis yang bisa disebut MICE (*meeting, incentives, convention, and exhibition*) dengan minimal 15 kamar. Selanjutnya *leisure individual* biasanya juga bisa disebut FIT (*Free Individual Traveller*) yang memiliki sumber bisnis dari *travel agent* tapi perorangan sedangkan *leisure group* adalah tamu dalam bentuk grup dengan sumber bisnis dari *travel agent* dengan minimal 15 kamar. Dalam prakteknya, Segmen yang memiliki potensial terbesar adalah dari *business individual*. Pada *Sales mix report summary* tahun 2016, segmen *business individual* memiliki *budget revenue* dan actual

*revenue* yang tertinggi jika dibandingkan dengan ketiga segmen lain dengan rata-rata *actual revenue* 67.265 %.

Ada beberapa strategi segmentasi atau pangsa pasar yang telah dilakukan *Surya Hotel & Cottages* seperti *Sales call*, *sales trip*, promosi, kerjasama, *sales blitz*, dan pameran. *Sales call* dilakukan setiap hari dengan minimal tujuh tujuan / klien. Klien-klien yang menjadi tujuan rata-rata adalah perusahaan-perusahaan yang memungkinkan untuk diajak kerjasama. Dari *Sales call report* bulan agustus 2016, terlihat bahwa tujuh klien yang ditargetkan merupakan kategori segmen *business individual* dan *business group*. *Sales trip* juga dilakukan dengan target utama yaitu segmen *business individual*. Dalam *Sales trip report* bulan maret 2016, terlihat bahwa *Sales trip* yang dilakukan *Surya hotel & cottages* hanya ada satu kunjungan ke *travel agent* sedangkan sisanya adalah kunjungan ke perusahaan-perusahaan potensial. Kerjasama dilakukan dengan beberapa *corporate*, *travel agent*, dan *government* terbukti dari adanya *top ten travel agent*, *corporate*, *government* yang sering menginap pada hotel ditambah *long stay guest* yang termasuk cukup banyak dilihat dari laporan *longstay guest list* hotel serta *banking* dalam program promo. *Sales blitz* dilakukan dengan menyesuaikan kondisi misalnya dengan memberikan hadiah atau *parcel* tahun baru kepada perusahaan yang potensial.

## 2) Penjualan Produk

*Surya Hotel & Cottages* melakukan penjualan produk dengan beberapa cara seperti pada segmen *business group* dan *business individual* pihak hotel mengandalkan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan potensial sedangkan pada segmen *leisure group* dan *leisure individual*, pihak hotel mengandalkan kerjasama dengan *travel agent* baik *offline travel agent* maupun *online travel agent*. Namun proporsi sales call segmen *leisure* dan *business* sangat jauh yaitu 1:7.

Selain itu, pihak hotel juga melakukan iklan dan promosi dengan berbagai cara seperti memasang iklan di koran misalnya pada bulan Desember 2016 memasang iklan 2 kali di koran Jawa Pos, melakukan

kerjasama dengan radio, membagikan *flyer* saat pameran, melakukan *sales call* setiap harinya, promosi melalui akun media sosial seperti instagram dan facebook, dan mengirimkan *email blast* kepada pelanggan yang pernah menginap di hotel.

Untuk menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan, pihak hotel selalu melakukan beberapa aktivitas seperti *longstay gathering* dimana tamu-tamu *longstay* diundang makan malam bersama dan bermain macam-macam permainan berhadiah serta memberikan hadiah pada pelanggan setia dan pelanggan potensial seperti *voucher compliment* dan parcel pada ulang tahun pelanggan.

### 3) Penetapan Harga

Dalam menetapkan strategi penetapan harga, Surya Hotel & Cottage memperhatikan produktivitas masing-masing segmentasi dan kondisi *market* dan sehingga dapat membuat anggaran yang fleksibel. Produktivitas masing-masing segmentasi ini dapat dilihat melalui laporan harian dan bulanan serta laporan *marketing mix* oleh *department sales and marketing*. Terlihat pada *sales call report* dan *sales trip report* dimana pihak hotel menawarkan paket-paket dengan *budget* tertentu sesuai jumlah pemesanan *rooms* perusahaan target. Semakin banyak *rooms* yang dipesan dan semakin sering kerjasama dilakukan maka *rate* yang ditawarkan juga semakin kecil seperti penawaran paket untuk pemesanan 100 kamar atau lebih ditetapkan harga 450.000 rupiah pada auto 2000 di waru dalam acara *gathering* karyawan.

## 2. Keuangan

Dalam menentukan struktur modal terbaik, pihak keuangan hotel memakai skala prioritas sebagai sarana melakukan kontrol agar pembelanjaan tidak melebihi pemasukan yang ada dan jika ada kekurangan modal bisa diminta dari PT Gudang Garam, Tbk sebagai perusahaan induk namun, pihak keuangan hotel selalu mengusahakan untuk mendorong *revenue* dan menekan *cost* seefisien mungkin agar tidak bergantung terus-menerus pada perusahaan induk. Untuk itu, beberapa *department* dimotivasi untuk menjadi lebih kreatif sehingga

pendapatan bisa bertambah, tidak hanya dari *rooms* dan *food & beverage* sebagai contoh dari *department housekeeping* yang telah menawarkan jasa *outside laundry* untuk pelanggan diluar tamu hotel. Namun sampai saat ini pihak hotel lebih sering mengalami kerugian. Hal ini dapat dilihat dari pemasukkan bulanan yang sangat jarang mencapai target dan dapat menutupi pengeluaran.

### 3. Sumber Daya Manusia

Agar penempatan karyawan berjalan dengan efektif, pihak *Surya Hotel & Cottages* selalu memperhatikan pengetahuan dan keterampilan atau skill yang dimiliki kandidat atau karyawan dan mencocokkannya dengan posisi atau jabatan yang kosong lalu memilih berdasarkan keterampilannya dalam memecahkan masalah agar tidak mengganggu operasional hotel. Dalam penyeleksian dan perekrutan karyawan, pihak personalia selalu melihat dari penampilan dan personality atau karakter dari kandidat karena hotel bergerak pada bidang jasa yang melibatkan banyak interaksi dengan pelanggan maka dari itu karyawan harus percaya diri, berkepribadian menyenangkan dan harus pandai berinteraksi secara maksimal. Selain itu, latar belakang teknikal juga dilihat seperti pengalamannya bekerja dimana saja dan pendidikan kandidat agar bisa dipilih sesuai relevansi dengan pekerjaannya.

*Surya Hotel & Cottages* juga selalu mengadakan program pengembangan dimana seorang karyawan dilatih pada posisi berbeda agar dia bisa mendapatkan pengalaman dan pengetahuan berlebih sehingga karyawan yang ingin maju tersebut juga dapat memperlebar karirnya. Dalam pemberian penilaian, promosi, dan penghargaan pada karyawan, pihak personalia selalu melihat berdasarkan dedikasi dan hasil kerja karyawan tersebut bilamana kuantitas dan kualitas kerjanya sudah mencapai standar dan harapan tamu. Tidak hanya itu, pihak personalia juga melihat *teamwork* atau kemauan karyawan tersebut dalam berkerjasama dan kemampuan *leadership* bagi pemimpin *department* bilamana dia dapat mempengaruhi teman-teman seprofesinya secara positif. Selain itu, pihak personalia akan mengumpulkan *form appraisal*

karyawan yang sudah diisi oleh masing-masing kepala *department*. *Form appraisal* ini dijadikan sarana untuk menilai karyawan dengan skala 1 (satu) sampai 5 (lima) dari sangat kurang sampai sangat bagus pada sisi kualitas dan kuantitas kerja, kedisiplinan, tanggung jawab, kerjasama, inisiatif, keandalan, pengetahuan pekerjaan, dedikasi, komunikasi dan kepribadian. Pihak personalia selalu memberikan penghargaan pada karyawan yang berdedikasi tinggi sehingga banyak karyawan yang setia bekerja pada hotel Surya. Namun tenaga kerja yang diperkerjakan kebanyakan berasal dari masyarakat lingkungan sekitar yang memiliki pendidikan dan pengalaman kerja yang rendah.

#### 4. Produksi dan Operasi

Dalam operasionalnya, *Surya Hotel & Cottages* memiliki penjualan yang tinggi pada weekend atau High Season. Tingkat hunian pada weekend dan high season sangat berbeda dengan weekdays. Tingkat hunian pada weekend sebesar 75% karena adanya tambahan dari segmen leisure sedangkan pada weekdays hanya 25% yang utamanya dari segmen corporate. Pada high season, tingkat hunian yang dimiliki sangat tinggi dan mencapai 90%.

Fasilitas hotel yang cukup lengkap dibandingkan hotel lainnya juga cukup mendukung operasional hotel seperti *Fitness center*, spa, *rooms service*, *laundry*, kolam renang yang luas, shuttle ke taman safari, 2 lapangan tennis *indoor* dan *outdoor*, karaoke keluarga, lounge *signature floor*, *banquet* dan *hall* yang besar dan cocok untuk *gathering*, *meeting rooms*, tempat bermain anak *indoor* dan *outdoor*.

Dalam operasionalnya, pihak hotel juga lemah dalam sistem informasi yang dimiliki karena aplikasi V-one yang digunakan sebagai system hotel berlisensi internasional dengan biaya yang cukup tinggi. Tidak hanya itu, data yang terkumpul di *front office* harus diberikan kepada *back office* secara manual untuk diolah menjadi laporan masing-masing *department* yang bersangkutan sehingga menjadi informasi yang dapat digunakan dengan efektif dan efisien oleh pihak *Surya Hotel & Cottages* dalam mengambil keputusan operasionalnya.

## 5. Sistem Informasi Manajemen

*Surya Hotel & Cottages* memiliki website resmi dalam melakukan penjualan. Website ini berisi informasi-informasi yang berkaitan dengan hotel namun informasi yang dipublikasikan dalam website kurang update dan kurang lengkap terkait program-program dan promo-promo paket terbaru.

### 4.5.2. Hasil Penelitian dan Analisis Lingkungan Eksternal

Disamping lingkungan internal, jalannya aktivitas bisnis juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Analisis lingkungan eksternal dilakukan dengan berdasarkan teori PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, dan Teknologi) yang akan dijabarkan sebagai berikut.

#### 1. Analisis PEST

##### 1) Politik

Pemerintah sedang gencar-gencarnya melakukan pengembangan pada faktor pariwisata karena menurut Data Pendapatan Domestik Bruto (PDB) pada tahun 2014 yang diperoleh dari BPS (Badan Pusat Statistik, 2015) menunjukkan bahwa rata-rata Produk Domestik Bruto (PDB) yang dihasilkan industri hotel mencapai angka 8.75%. Di sisi lain, Produk Domestik Bruto (PDB) secara keseluruhan memiliki total rata-rata sebesar 5.1%. Angka ini membuktikan bahwa industry hotel sedang bersinar. Ada beberapa kebijakan pemerintah yang dirasakan memiliki pengaruh pada hotel namun yang paling mendasar adalah kebijakan pemerintah mengenai larangan mengadakan rapat di hotel membuat hotel kehilangan segmen *market* yang ada dan berpengaruh negatif terhadap kondisi hotel.

##### 2) Ekonomi

Jika pertumbuhan ekonomi semakin tinggi maka daya beli masyarakat meningkat dan mereka akan lebih banyak jalan-jalan, berekreasi, *leisure*, investasi yang membutuhkan penginapan sehingga hal ini menjadi potensi bagi *Surya Hotel & Cottages*. Pertumbuhan ekonomi Jawa Timur dari triwulan II-2016 bila dibandingkan triwulan II-

2015 (*y-on-y*) tumbuh sebesar 5,62 persen, meningkat bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya sebesar 5,23 persen. Hal ini juga mempengaruhi penjualan *Surya hotel & cottages* yang terlihat pada *monthly report* November 2016 yang meningkat sebesar 11.57% jika dibandingkan dengan bulan November 2015. Namun, hanya sedikit masyarakat Jawa Timur yang melakukan rekreasi di Prigen kebanyakan masyarakat Jawa Timur berekreasi di kota Batu. Hal ini terlihat dari jalanan Malang-Surabaya yang lebih padat daripada Prigen-Surabaya ketika *weekend*.

### 3) Sosial

Faktor sosial juga berpengaruh pada hotel. Hal ini terlihat dari tingkat hunian hotel yang berbeda jauh antara *weekend* dan *weekdays*, terutama pada *high season* seperti saat budaya masyarakat muslim tiba yaitu lebaran dan libur idul adha. Tingkat hunian pada saat *high season* seperti ini dapat mencapai angka 90%. Pada *weekdays*, tingkat hunian hotel hanya mencapai angka 25%.

### 4) Teknologi

Menurut Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT), Indonesia menempati peringkat ke 46 dalam kemajuan teknologi dan menurut lembaga *Internasional Telecommunication Union* (ITU) Indonesia tempat peringkat ke 108 dalam kemajuan ICT. Pengaruh perkembangan teknologi terhadap hotel dirasakan sangat besar karena diperlukan system hotel sebagai sarana penyebaran informasi pada seluruh deprtment internal perusahaan, media sosial dan akses web hotel membutuhkan teknologi untuk promosi penjualan hotel , internet untuk komunikasi tamu hotel.

Namun kemajuan teknologi ini kurang dimanfaatkan oleh hotel. Hal ini dapat dilihat dari tersedianya *wifi* yang hanya tersedia di *lobby* lantai satu dan website yang kurang update sehingga kurang mendukung penjualan.

### 4.5.3. Analisis SWOT

Bedasarkan pembahasan dan analisis diatas maka berikut adalah analisis SWOT yang telah dilakukan.

#### 1. Kekuatan

Kekuatan *Surya Hotel & Cottages* diperoleh dari analisis internal perusahaan yang mencakup fungsi bisnis pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, produksi & operasi, serta sistem informasi manajemen.

- Segmen terfokus

Dengan adanya pemberian kategori pada segmentasi hotel maka pihak hotel akan lebih fokus dalam melakukan penjualan dan pemasaran.

- Permodalan kuat

Permodalan hotel dapat dikatakan kuat mengingat hotel merupakan anak cabang dari PT. Gudang Garam , Tbk. Perusahaan induk pihak hotel ini selalu siap membantu pendanaan apabila hotel kekuarangan modal.

- Kesetiaan karyawan yang tinggi

Banyak karyawan hotel yang bekerja selama 20 tahun lebih di hote. Turnover karyawan pada hotel hanya sekitar 5%. Hal ini dapat menghemat biaya perekrutan karyawan baru.

- Fasilitas hotel lengkap

*Fitness center, spa, rooms service, laundry, kolam renang yang luas, shuttle ke taman safari, 2 lapangan tennis indoor dan outdoor, karaoke keluarga, lounge signature floor, banquet dan hall yang besar dan cocok untuk gathering, meeting rooms, tempat bermain anak indoor dan outdoor.*

- Website dan sosial media resmi

Hotel memiliki website resmi pada [www.suryahotelprigen.com](http://www.suryahotelprigen.com) yang memuat informasi mengenai hotel seperti lokasi hotel, tipe-tipe kamar hotel, fasilitas-fasilitas yang dimiliki oleh hotel serta melayani pemesanan kamar secara online. Selain itu pihak hotel juga memiliki sosial media resmi seperti *facebook dan instagram* yang memuat informasi mengenai hotel.

## 2. Kelemahan

Kelemahan *Surya Hotel & Cottages* diperoleh dari analisis internal perusahaan yang mencakup fungsi bisnis pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, produksi & operasi, serta sistem informasi manajemen.

- Kurang fokus pada segmen *leisure*

Tim pemasaran kurang fokus dalam melakukan kerjasama dengan segmen *leisure* yaitu *travel agent*. Hal ini terlihat dari proporsi kerjasama dan sales call yang dilakukan oleh pihak hotel pada *travel agent* terhadap *corporate* adalah 1:7.

- Pendapatan kurang

Pendapatan yang kurang sehingga tidak dapat menutupi pengeluaran yang dilakukan pihak hotel sehingga selalu bergantung pada perusahaan induk yaitu PT. Gudang Garam, Tbk.

- Kurangnya tenaga kerja profesional

Rata-rata karyawan yang diperkerjakan adalah karyawan yang berasal dari masyarakat sekitar sehingga memiliki pendidikan dan pengalaman kerja yang sangat terbatas

- Akses sistem hotel mahal dan terbatas

Sistem hotel juga terbilang mahal karena merupakan lisensi produk internasional dan sistem hotel juga belum bisa menyambung dengan *back-office* jadi untuk menyambungkannya hotel biasanya melakukannya secara manual yang menghabiskan tenaga dan waktu.

- *Website* dan media sosial kurang lengkap

*Website* dan media sosial kurang *update* dan kurang lengkap terhadap promo-promo *event* yang ada sebagai contoh pada *facebook*, *instagram*, dan *website* tidak memuat postingan mengenai *event* natal, liburan sekolah dan tahun baru 2016.

## 3. Peluang

Peluang *Surya Hotel & Cottages* diperoleh dari analisis eksternal perusahaan yang mencakup aspek politik, ekonomi, sosial, dan teknologi.

- Kemajuan faktor pariwisata  
Pemerintah sedang gencar-gencarnya melakukan pengembangan pada faktor pariwisata karena pendapatan industri hotel di Indonesia yang sedang tinggi.
- Tingkat Kemakmuran  
Jika pertumbuhan ekonomi semakin tinggi maka daya beli masyarakat meningkat dan mereka akan lebih banyak jalan-jalan, berekreasi, *leisure*, investasi yang membutuhkan penginapan. Kemajuan ekonomi Jawa Timur 2016 yang naik setiap triwulan menjadi peluang bagi hotel.
- Tingkat hunian hotel pada weekend dan High Season  
Tingkat hunian hotel yang mencapai 90% pada saat High Season dan 75% pada weekend yang termasuk cukup tinggi.
- Kemudahan teknologi  
Menjadi peluang karena semakin berkembang teknologi maka sistem hotel juga berpotensi mengalami kemajuan yang mana teknologi ini sangat penting bagi jalannya operasional hotel terutama penjualan hotel yang dapat dilakukan secara online.

#### 4. Ancaman

Ancaman *Surya Hotel & Cottages* diperoleh dari analisis eksternal perusahaan yang mencakup aspek politik, ekonomi, sosial, dan teknologi.

- Aturan tidak boleh *meeting* di hotel  
Aturan pemerintah ini dapat mengurangi *market* segmen yang ada
- Muncul destinasi wisata baru  
Kemajuan kota Batu yang memiliki banyak hotel dengan berbagai penawaran menarik seperti klub bunga, pohon inn, dan jambuluwuk dengan banyak objek wisata seperti BNS, museum angkut, jatim park, dsb.

- Tingkat hunian hotel pada weekdays  
Tingkat hunian hotel yang hanya mencapai 25% saat weekdays dan memiliki selisih yang cukup tinggi dengan tingkat hunian weekend yang mencapai 75%
- Teknologi kurang dimanfaatkan  
Kemajuan teknologi ini kurang dimanfaatkan oleh hotel. Hal ini dapat dilihat dari wifi yang hanya tersedia di lobby lantai satu dan website yang kurang update sehingga kurang mendukung penjualan.

#### 4.6. Matriks Evaluasi

##### 4.6.1. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks ini membantu dalam mengevaluasi dan merangkum informasi lingkungan internal *Surya Hotel & Cottages* dimana melalui matriks ini kekuatan dan kelemahan akan diberi bobot, peringkat, dan skor bobot.

Tabel 4.1 Matriks Evaluasi Faktor Internal *Surya Hotel & Cottages*

Faktor Internal Utama	Bobot	Relatif	Peringkat	Skor bobot	
<b>Kekuatan</b>					
1.	Segmen terfokus	4.44	0.117	3.67	0.43
2.	Permodalan kuat	4.56	0.120	4.00	0.48
3.	Kesetiaan karyawan yang tinggi	4.00	0.105	2.78	0.29
4.	Fasilitas Lengkap	4.22	0.111	3.11	0.34
5.	Website Resmi	4.56	0.120	3.78	0.45
<b>Kelemahan</b>					
1.	Kurang fokus pada segmen <i>leisure</i>	4.22	0.099	2.56	0.25
2.	Pendapatan Kurang	3.89	0.092	2.78	0.25

3.	Kurangnya tenaga kerja profesional	4.11	0.108	3.00	0.32
4.	Akses sistem hotel mahal dan terbatas	4.22	0.111	3.00	0.33
5.	Website dan media sosial kurang lengkap	4.11	0.108	1.89	0.20
TOTAL		42.44	1.000	-	3.08

#### 4.6.2. Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) ini membantu pihak hotel dalam mengevaluasi dan merangkum informasi lingkungan eksternal *Surya Hotel & Cottages* dimana melalui matriks ini peluang dan ancaman akan diberi bobot, peringkat, dan skor bobot.

Tabel 4.2. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal *Surya Hotel & Cottages*

Faktor Eksternal Utama	Bobot	Relatif	Peringkat	Skor bobot	
Peluang					
1.	Kemajuan pariwisata	4.11	0.096	3.44	0.33
2.	Tingkat kemakmuran	4.22	0.099	3.67	0.36
3.	Tingkat hunian hotel pada weekend dan High Season	3.89	0.125	3.67	0.46
4.	Perkembangan teknologi	4.22	0.099	3.11	0.31
Ancaman					
1.	Aturan tidak boleh	2.78	0.065	3.00	0.20

	meeting di hotel				
2.	Muncul destinasi baru	3.44	0.081	3.22	0.26
3.	Tingkat hunian hotel pada weekdays	4.33	0.102	3.11	0.32
4.	Teknologi kurang dimanfaatkan	4.00	0.094	3.44	0.32
TOTAL		27.11	1.000	-	3.30

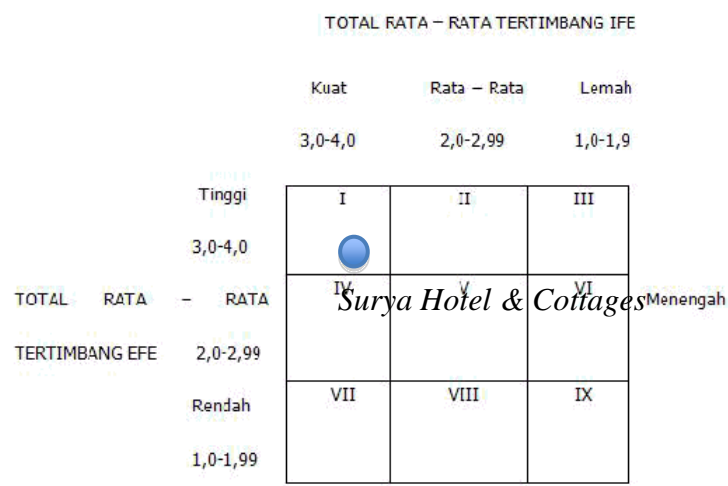
#### 4.7. Formulasi Strategi

##### 4.7.1. Matriks IE (Internal-Eksternal)

IE Matriks termasuk matriks portfolio karena bermanfaat untuk memposisikan suatu divisi perusahaan kedalam kedalam matriks yang terdiri atas 9 sel. IE Matriks terdiri atas dua dimensi, yaitu: total skor dari IFE Matriks pada sumbu X, dan total skor dari EFE Matriks pada sumbu Y.

Dari hasil penganalisaan lingkungan , didapatkan data bahwa skor bobot total dari matriks EFE sebesar 3.08 yang menunjukkan posisi eksternal kuat dan skor bobot total matriks IFE sebesar 3.30 yang menunjukkan posisi internal kuat. Maka dari itu, dapat dipastikan bahwa *Surya Hotel & Cottages* berada pada kuadran I yang digolongkan dalam kuadran yang tumbuh dan berkembang (*grow and build*)

Gambar 4.2 Matriks Internal-Eksternal *Surya Hotel & Cottages*



Bedasarkan hasil matriks IE diatas, maka *Surya Hotel & Cottages* berada dalam kuadran I. Dari hasil posisi matriks IE *Surya hotel & cottages* ini maka strategi yang dapat digunakan adalah strategi intensif dan integratif. Pada startegi insentif, akan digunakan pengembangan produk dan penetrasi pasar sedangkan pada strategi integratif akan digunakan strategi integrasi horisontal dan integrasi ke depan.

1. Integrasi horizontal

*Surya Hotel & Cottages* sebaiknya menerapkan strategi integrasi horizontal yang mengupayakan kepemilikan atas pesaing dengan kerjasama dengan kompetitor yaitu menawarkan kerjasama dalam beberapa aspek layanan hotel seperti kerjasama dalam layanan *outside laundry* mengingat mesin *laundry Surya Hotel & Cottages* paling lengkap diantara hotel-hotel di daerah Prigen dan memiliki mesin *laundry* dengan kapasitas yang sangat besar. Untuk menutupi kelebihan kapasitas (*excess capacity*) dari mesin tersebut maka *Surya Hotel & Cottages* dapat menawarkan kerjasama yang dapat menambah pundi-pundi *Surya Hotel & Cottages*

2. Integrasi ke depan

*Surya Hotel & Cottages* sebaiknya menerapkan strategi integrasi ke depan yang mengupayakan kepemilikan atas *distributor* dengan meningkatkan kerjasama dengan *travel agent* secara lebih akif dalam mencari target dalam segmen *leisure* yaitu dengan melakukan kerjasama dengan *travel agent* yang menawarkan harga yang lebih murah dengan jumlah minimal pembelian tertentu yang masih menguntungkan hotel.

3. Pengembangan Produk

*Surya Hotel & Cottages* sebaiknya melakukan penambahan fasilitas yang lebih inovatif lagi agar kebutuhan dan keinginan pembeli yang beragam dapat terpenuhi melalui cara menambah fasilitas dan layanan. Penambahan fasilitas yang inovatif sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pembeli serta tren yang ada saat ini karena fasilitas hotel lengkap namun fasilitas jarang diperbaharui. Penambahan fasilitas ini juga dapat dilakukan sebagai strategi dalam meraih ketertarikan pembeli

saat memilih *Surya Hotel & Cottages*. Fasilitas yang lengkap akan membuat pembeli merasa nyaman ketika menginap di *Surya Hotel & Cottages* mengingat sedikitnya obyek wisata di sekitar hotel maka tamu akan lebih sering berada pada kawasan hotel. Untuk itu ketika tamu merasa puas akan fasilitas yang beragam pada hotel, tamu tidak akan merasa jenuh.

Jenis layanan yang bervariasi dan disesuaikan dengan kebutuhan pembeli perlu ditambahkan. Dengan posisi hotel yang kuat terhadap pelayanan, maka kepuasan konsumen pun dapat didapatkan. Jika konsumen puas, kemungkinan *repeat order* juga terbuka lebar mengingat kepercayaan konsumen sudah didapatkan hotel. Untuk itu penting untuk hotel dalam menindaklanjuti kritik dan saran yang diberikan konsumen. Terlebih lagi akan menjadi lebih baik jika *Surya Hotel & Cottages* menambah pelayanan *customer service* & kotak suara yang memudahkan konsumen untuk menyampaikan aspirasi, keinginan, dan kebutuhannya.

#### 4. Penetrasi pasar

*Surya Hotel & Cottages* sebaiknya melakukan aktivitas promosi dengan lebih aktif lagi sehingga pangsa pasar yang lebih luas dapat dijangkau dengan maksimal terlebih jika ada *event* atau tren tertentu. Untuk itu dilakukan strategi penetrasi pasar dengan cara meningkatkan aktivitas publisitas. Hal yang dapat dilakukan adalah dengan menambah anggaran iklan dan mengencarkan promosi melalui iklan, *flyer*, spanduk, pameran, media sosial dan *website Surya Hotel & Cottages*.