

ANALISIS STRATEGI BERSAING HOTEL SOLIGA DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN INDUSTRI PERHOTELAN DI KOTA GUNUNGSITOLI, SUMATERA UTARA

Nofi Hartati Harefa¹, Marlon Sihombing², Kartini Harahap³

Ilmu Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sumatera Utara

Email: harefa.novi@yahoo.co.id¹, marlon@usu.ac.id², kartiniharahapmsi@yahoo.co.id³

ABSTRACT: Dalam rangka menghadapi persaingan bisnis, maka diperlukan strategi bersaing yang tepat agar sebuah bisnis dapat bertahan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi bersaing yang tepat untuk Hotel Soliga dalam menghadapi persaingan industri perhotelan di Kota Gunungsitoli. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dimana data diperoleh dengan melakukan wawancara. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Resource Based View* untuk menganalisis lingkungan internal dan pendekatan *Porter's Five Forces* untuk menganalisis lingkungan eksternal dan dirumuskan dalam Matriks SWOT. Hasil dari pendekatan *Resource Based View* yaitu Hotel Soliga memiliki kekuatan dalam hal modal, lokasi, differensiasi produk, reputasi, pembagian tugas, dan pengelolaan data serta kelemahan dalam hal fasilitas dan tanggung jawab sosial. Dari pendekatan *Porter's Five Force* ditemukan hal yang menjadi peluang yaitu tingkat loyalitas, sikap dan potensi pesaing, daya tawar pemasok serta yang menjadi ancaman yaitu jumlah pesaing dan produk pengganti. Setelah dianalisis menggunakan Matriks SWOT, maka dirumuskan strategi bersaing untuk Hotel Soliga adalah Strategi Intensif Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk serta Strategi Diversifikasi Konsentrik.

Kata kunci: Strategi Bersaing, *Resource Based View*, *Porter's Five Forces*, Analisis SWOT.

Abstract: In order to face business competition, an appropriate competitive strategy is needed so that a business can survive. The purpose of this research is to formulate the right competitive strategy for Soliga Hotel to face the hospitality industry competition in Gunungsitoli. The research method used is a descriptive qualitative research, where data is obtained by conducting interviews. This research used *Resource Based View* to analyze the internal environment and *Porter's Five Force* to analyze the external environment and then it formulated into the SWOT Matrix. The result from *Resource Based View* shows that Soliga Hotel has strengths in venture capital, location, product differentiation, reputation, job division and data management and also weakness in facilities and social responsibility. From *Porter's Five Force* was obtained things that become opportunities that is customer loyalty, attitudes and potential of competitors, bargaining power of suppliers, and also threats are quantity of competitors and replacement products. After being analyzed using the SWOT Matrix, then it formulated into some strategy for Hotel Soliga there are Intensive Strategy for Market Penetration and Product Development and also Concentric Diversification Strategy.

Keywords: Competitive Strategy, *Resource Based View*, *Porter's Five Force*, SWOT Analysis

1. PENDAHULUAN

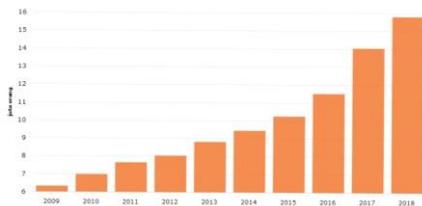
Indonesia merupakan sebuah negara kepulauan dengan keindahan alam yang beragam dan membuat Indonesia menjadi salah satu negara dengan tingkat potensi pariwisata yang tinggi. Hal tersebut memberikan peluang ekonomi bagi

Indonesia sebagai sumber devisa negara. Berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Kementerian Pariwisata Republik Indonesia, pendapatan devisa dari sektor pariwisata pada tahun 2015 mencapai US\$ 12,23 milyar atau Rp 169 triliun dan pada

tahun 2019 mencapai angka US\$ 17,6 milyar atau sekitar Rp 264,4 triliun.

Besarnya pengaruh ekonomi yang di terima Indonesia melalui sektor pariwisata tidak terlepas dari dukungan beberapa aspek seperti pertumbuhan jumlah wisatawan di Indonesia. Berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah wisatawan mancanegara (wisman) yang datang ke Indonesia dalam kurun waktu 10 tahun terakhir berada pada angka yang cukup baik seperti pada **Gambar 1.1**.

Gambar 1.1
Jumlah Kunjungan Wisman ke
Indonesia 2009-2018



Sumber: BPS, 2019

Peningkatan jumlah wisatawan di Indonesia turut mempengaruhi industri akomodasi, dimana setiap wisatawan yang datang ke suatu daerah akan membutuhkan tempat untuk menginap.

Hotel merupakan salah satu bentuk penginapan yang sering menjadi pilihan para wisatawan. Banyaknya pilihan dan jumlah hotel yang tersedia membuat persaingan dalam industri ini menjadi lebih ketat, sehingga setiap pengusaha harus mampu menyusun dan menerapkan strategi bersaing yang tepat agar dapat melaksanakan dan mencapai hal-hal yang menjadi tujuan perusahaan.

Kota Gunungsitoli merupakan pusat perekonomian di Kepulauan Nias. Pemerintah Kota Gunungsitoli diketahui telah menyiapkan 17 destinasi wisata andalan seperti museum, pantai, air terjun, dan taman kota yang diharapkan mampu menarik minat para wisatawan. Wisatawan yang datang tentu membutuhkan tempat tinggal sementara seperti hotel. Dengan asumsi tersebut, perlahan jumlah hotel yang ada di Gunungsitoli kian bertambah

Penambahan jumlah hotel yang terjadi di Gunungsitoli ikut meningkatkan persaingan pada industri perhotelan di Kota Gunungsitoli. Hal tersebut mendorong para pengusaha dan pemilik hotel-hotel menerapkan beragam strategi untuk menarik tamu. Selain itu, pada dasarnya hotel merupakan sebuah usaha komersial yang tujuannya adalah untuk memperoleh laba atau keuntungan.

Salah satu hotel yang ada di Kota Gunungsitoli adalah Hotel Soliga yang berdiri sejak tahun 1980. Hotel ini berlokasi di pusat Kota Gunungsitoli yang dekat dengan bandara dan beberapa destinasi wisata. Hotel Soliga memiliki konsep bangunan yang unik, dimana hotel ini dibangun dengan model arsitektur kayu tradisional-modern (*wooden building*) yang dipadu dengan konsep *villa* di perbukitan. Hotel Soliga memiliki *view* yang menghadap langsung ke laut dan menyediakan beragam fasilitas pendukung seperti restaurant 24 jam, parkir yang luas, *meeting room*, dan *conference room*,

sehingga pada tahun 2019 memiliki ulasan yang bagus di *Google Review* yaitu 4,2/5.

Hotel Soliga dihadapkan dengan persaingan yang semakin kompetitif untuk mempertahankan operasional bisnis dan meningkatkan pendapatan perusahaan. Pendapatan dan keuntungan pada bisnis perhotelan sangat tergantung pada sumber-sumber yang dimilikinya, baik internal maupun eksternal. Oleh sebab itu, Hotel Soliga berusaha mengoptimalkan sumber-sumber tersebut dengan meningkatkan pelayanan, fasilitas, promosi, dan juga harus bisa memperluas target pasar seperti pemerintah dan institusi lain yang sesuai. Oleh sebab itu, diperlukan analisis terhadap lingkungan industri Hotel Soliga untuk menemukan strategi yang tepat sehingga Hotel Soliga dapat bertahan dan memenangkan persaingan pada industri perhotelan di Gunungsitoli.

Dari uraian diatas, penulis tertarik untuk membahas dan menganalisis strategi bersaing di Hotel Soliga, karena hotel ini merupakan hotel yang sudah berdiri selama kurang lebih 40 tahun dan masih tetap bertahan hingga saat ini, walaupun banyak sekali hotel-hotel baru yang bermunculan. Adapun judul dari penelitian ini adalah “Analisis Strategi Bersaing Hotel Soliga Dalam Menghadapi Persaingan Industri Perhotelan di Kota Gunungsitoli”.

2. KERANGKA TEORI

Strategi

Menurut Jauch & Glueck (Akdon, 2011) strategi merupakan rencana yang

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

Strategi Bersaing

Menurut (Hariadi, 2003), strategi bersaing adalah langkah-langkah strategis yang terencana maupun tidak terencana untuk memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, serta bertahan terhadap tekanan persaingan.

Hotel

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), hotel didefinisikan sebagai bangunan berkamar banyak yang disewakan sebagai tempat untuk menginap dan tempat makan orang yang sedang dalam perjalanan; bentuk akomodasi yang dikelola secara komersial, disediakan bagi setiap orang untuk memperoleh pelayanan, penginapan, makan dan minum.

Analisis Lingkungan Internal

Menurut (Manurung, 2010) untuk menganalisis lingkungan internal suatu perusahaan, maka dapat menggunakan pendekatan *Resource Based View*. Pendekatan *Resource Based View* dapat memberikan alternatif tentang bagaimana meningkatkan pemahaman dalam mengelola dan mengoptimalkan sumber daya organisasi ke dalam formulasi strategi dan inovasi perusahaan. Menurut Perace &

Robinson (2014), sumber daya perusahaan dapat digolongkan menjadi beberapa kategori, yaitu:

1. *Tangible Assets*

Sumber daya yang termudah untuk dianalisa dan dapat ditemukan dalam laporan keuangan perusahaan. Sumber daya ini sangat mudah diidentifikasi dan diketahui nilainya. Contoh yang termasuk dalam tangible assets adalah: fasilitas produksi, modal atau sumber daya keuangan, bahan baku, teknologi, dan kepemilikan tanah, bangunan, mesin, pabrik dan pelengkapannya.

2. *Intangible Assets*

Sumber daya yang tidak dapat dilihat atau disentuh. Sumber daya sulit diukur seberapa besar nilainya, namun sumber daya ini sangat penting dalam membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif. Berikut adalah *intangible assets* yang paling berpengaruh pada kesuksesan sebuah bisnis (Hall, 1993), yaitu:

- a. Reputasi, untuk mengukur reputasi akan digunakan *Corporate Reputation Quotient Model* (Fombrun, 2013) dengan dimensi *emotional appeal* (perasaan kagum, hormat, percaya pada perusahaan dari konsumen); *Products/services* (penilaian terhadap kualitas produk dan jasa, daya inovasi, dan nilai tambah); *Vision and leadership* (gaya kepemimpinan, dan visi pemimpin dalam menangkap peluang pasar); *Workplace environment* (kenyamanan tempat kerja dan kualitas karyawan);

Financial performance (profitabilitas, tingkat risiko investasi, prospek pertumbuhan); *Social responsibility* (kesuksesan usaha dan telah dampak (penilaian terhadap keaktifan dalam hal mendukung pemecahan masalah sosial, tanggung jawab sosial terhadap lingkungan, dan juga dalam hal memperlakukan karyawan)

- b. Kemampuan Karyawan, sumber daya yang memiliki peran paling tinggi. Jika sumber daya ini yang paling berkontribusi bagi kesuksesan usaha, maka perlu dilakukan usaha untuk meningkatkannya.
- c. Budaya Perusahaan, yaitu kemampuan untuk menghadapi perubahan, kemampuan untuk bekerjasama, gaya manajerial partisipatif, persepsi terhadap standar yang kualitas yang tinggi dan standar pelayanan yang baik. Budaya dapat sengaja diciptakan atau terjadi secara alami.
- d. Jaringan, jaringan dalam sebuah organisasi memperhatikan hubungan manusia yang tersebar dalam struktur organisasi dan hubungan bisnis. Perusahaan-perusahaan besar menunjukkan terjadi usaha membangun networks pada karyawan dan pihak supplier.
- e. Hak Paten, memperhatikan kepemilikan atas aset - aset yang dimiliki oleh perusahaan. Meskipun dinilai kurang penting sebagai aset yang berpotensi untuk membantu perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing, namun

menghindari para pesaing agar meniru atau membuat aset yang sama dengan perusahaan miliki.

- f. *Database*, perkembangan teknologi dan informasi dinilai telah menjadi hal penting dalam tersebut terlihat semakin jelas pada urusan bisnis. Data-data yang dimiliki menjadi informasi yang penting bagi organisasi atau perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

3. *Organization Capabilities*

Kapasitas sebuah perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang diintegrasikan untuk sebuah tujuan akhir yang diinginkan, seperti: struktur perusahaan, proses perencanaan, pengelolaan sistem informasi

Analisis Lingkungan Eksternal

Untuk menganalisis lingkungan eksternal, maka dapat menggunakan analisis *Porter's Five Forces*. Menurut Porter, hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan, yaitu:

1. Persaingan Antar Perusahaan Sejenis, yang terjadi antar perusahaan agar bisa mendapatkan posisi dengan taktik seperti persaingan harga, persaingan iklan atau promosi, membuat produk baru, dan memperbaiki kualitas pelayanan dan memberikan jaminan bagi konsumen atas produknya, bisa dalam bentuk persaingan harga atau persaingan iklan.
2. Potensi Masuknya Pesaing Baru, tergantung dari rintangan masuk dan bagaimana reaksi para pesaing untuk menanggapi munculnya potensi pesaing baru yang ingin masuk ke dalam persaingan tersebut. Berikut adalah rintangan-rintangan masuk yang mungkin dihadapi pesaing baru, yaitu: skala ekonomis, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya beralih pemasok, akses saluran distribusi, biaya tak menguntungkan terlepas dari skala, dan kebijakan pemerintah.
3. Potensi Ancaman Produk Pengganti, yaitu layanan produk pengganti, tarif peralihan produk pengganti, dan pangsa pasar produk pengganti.
4. Daya Tawar Pemasok, yang dapat mengancam perusahaan apabila para pemasok melakukan kenaikan harga terhadap produk yang dijualnya. Pemasok bisa memiliki daya tawar yang kuat dapat mengurangi profitabilitas perusahaan.
5. Daya Tawar Konsumen, Konsumen bersaing dalam industri dengan cara seperti melakukan penawaran harga, menginginkan mutu produk lebih tinggi, mengharapkan pelayanan yang lebih baik, serta dapat berperan juga sebagai pesaing dan semua hal tersebut dapat mengurangi profitabilitas dari industri.

Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*), dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini melalui analisis SWOT.

Analisis SWOT digunakan untuk mendorong diri dan diskusi tentang bagaimana mengembangkan perusahaan dan posisinya untuk mencapai sukses. Analisis SWOT dilakukan dengan matriks SWOT yang akan mempermudah dalam merumuskan berbagai strategi yang perlu dijalankan. Matriks SWOT dibuat dengan cara mengelompokkan masing-masing unsur SWOT ke dalam bentuk model matriks SWOT, sehingga akan menghasilkan beberapa alternatif strategi yaitu: Strategi *Strength - Opportunity* (SO), Strategi *Weakness - Opportunity* (WO), Strategi *Strength - Threat* (ST), dan Strategi *Weakness - Threat* (WT).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang dimaksudkan untuk memberikan gambaran terhadap masalah yang diteliti. Penelitian dilakukan di Hotel Soliga yang terletak di Jl. Diponegoro No.432, Miga – Gunungsitoli. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan April 2020.

Dalam penelitian ini, peneliti membagi informan dalam tiga jenis yaitu

1. Informan Kunci, yaitu Manajer Hotel Soliga yang dianggap memiliki informasi penting yang dibutuhkan dalam penelitian ini.
2. Informan Utama, adalah mereka yang terlibat langsung dalam interaksi sosial yang diteliti. Adapun informan utama mencakup para karyawan dari setiap divisi di Hotel Soliga.
3. Informan Tambahan, adalah mereka yang dapat memberikan informasi tambahan sebagai pelengkap analisis dan pembahasan dalam sebuah penelitian kualitatif. Adapun yang menjadi informan tambahan dalam penelitian ini adalah beberapa orang pengunjung yang sudah pernah menginap lebih dari satu kali di Hotel Soliga serta dinilai mampu memberikan jawaban yang mendukung

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hotel Soliga merupakan sebuah tempat penginapan di Kota Gunungsitoli yang telah berdiri sejak tahun 1980 silam. Pada

awalnya, hotel ini hanya memiliki 12 unit kamar saja, dimana 5 diantaranya digunakan sebagai hunian pribadi oleh pemilik hotel. Namun seiring berjalannya waktu dan berkat usaha serta doa, hotel ini kemudian mampu memperluas dan mengembangkan bisnisnya, hingga pada April 2020 hotel ini telah memiliki 50 unit kamar tidak termasuk hunian pribadi.

Lingkungan Internasl (*Resource Based View*)

1. ***Tangible assets***, Hotel Soliga memiliki beberapa aset berwujud atau fasilitas fisik. Pertama diketahui bahwa Hotel Soliga memiliki hak penuh atas seluruh tanah dan bangunan yang ada, serta kepemilikan atas modal dalam usaha ini juga sepenuhnya adalah milik dari owner atau pemilik.

Hotel Soliga juga memiliki konsep bangunan yang unik dan ramah lingkungan, dimana bangunannya berbentuk resort dengan konsep wooden building. Hotel Soliga juga terletak di perbukitan dengan *sea view* yang indah. Kayu yang digunakan pada bangunan hotel merupakan kayu yang berasal dari pohon kelapa, dimana kayu ini tergolong murah, mudah didapatkan, serta relatif kuat dan tahan lama untuk dijadikan sebagai bahan bangunan. Hotel ini juga terletak di lokasi yang cukup strategis karena dekat dari pusat kota, dan juga cukup dekat untuk akses menuju bandara, pelabuhan, dan juga ke beberapa objek wisata.

Hotel Soliga memiliki 58 unit kamar dan itu dinilai cukup untuk memenuhi permintaan dan kebutuhan dari konsumen. Kamar yang disediakan pihak hotel juga merupakan tipe eksklusif dan sudah sesuai dengan standarisasi hotel bintang 3, dan bahkan menyediakan kamar tipe *grand suite* dan *president suite*, dimana ini biasa digunakan untuk tamu-tamu negara dan tamu-tamu penting lainnya. Menurut wawancara dengan informan tambahan yaitu konsumen, maka diketahui bahwa harga yang ditawarkan untuk setiap kamar dinilai sudah sesuai dengan produk dan jasa yang diberikan. Selain itu, hotel ini juga memiliki beberapa aset berwujud lainnya seperti Wi-Fi, TV Cable, restaurant, meeting room, jogging track, badminton hall, funland, lounge dan juga bar. Akan tetapi, ditemukan juga beberapa fasilitas yang sebenarnya dibutuhkan dalam sebuah hotel, akan tetapi belum disediakan oleh Hotel Soliga hingga saat ini seperti kolam renang, spa, karaoke dan juga *fitness centre*.

2. ***Intangible assets***, berdasarkan hasil penelitian, reputasi yang dimiliki Hotel Soliga cukup baik. Peneliti menggunakan dimensi-dimensi dari *Corporate Reputation Quotient (CRQ) Model*.

– *Emotional appeal* menunjukkan bahwa konsumen memiliki trust kepada Hotel Soliga.

- *Product and service* menunjukkan bahwa konsumen merasa puas dengan produk dan juga pelayanan yang diberikan oleh karyawan di Hotel Soliga.
- *Vision and leadership* menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan atasan Hotel Soliga sudah baik dan sesuai dengan lingkungan kerja di hotel ini.
- *Workplace environment* menunjukkan bahwa lingkungan kerja Hotel Soliga sudah baik menurut karyawan maupun konsumen.
- *Financial performance* menunjukkan bahwa Hotel Soliga berada dalam tingkat profitabilitas yang baik dan cukup stabil.
- *Corporate Social Responsibility (CSR)* menunjukkan bahwa Hotel Soliga belum melakukan program atau upaya khusus dalam pelaksanaan tanggung jawab sosialnya kepada masyarakat.

Berdasarkan dimensi-dimensi dari CRQ Model tersebut, dapat disimpulkan bahwa Hotel Soliga telah memiliki dan membangun reputasi yang baik.

Hotel Soliga selalu berupaya untuk meningkatkan kemampuan dari setiap karyawan dan juga terus berusaha untuk menciptakan budaya organisasi yang baik, sehingga hal ini membuat hotel ini dapat memberikan standar kualitas yang baik dari produk dan jasa yang mereka berikan.

Hotel Soliga juga telah memiliki hubungan yang baik dengan pemerintah daerah Kota Gunungsitoli, *travel agent* konvensional maupun *online*, dan juga hubungan yang baik dengan supplier dan masyarakat sekitar. Namun, Hotel Soliga belum melakukan pengurusan terhadap hak paten karena dirasa belum perlu untuk dilakukan. Dan dalam hal database, Hotel Soliga telah melakukannya dengan terintegrasi.

3. *Organization Capabilities*, Hotel Soliga telah memiliki struktur organisasi yang jelas, dimana owner merupakan posisi tertinggi, kemudian dibawahnya ada manager yang bertugas sebagai top management, dimana manager membawahi ketiga divisi yang ada dibawahnya yaitu: *room and service division, food and beverage division, serta maintenance division*. Manager memiliki hak untuk pembagian tugas terhadap karyawan, serta bertugas sebagai perantara antara owner dan karyawan dan juga bertanggungjawab kepada pemilik hotel.

Lingkungan Eksternal (*Porter's Five Force*)

1. Persaingan antar perusahaan sejenis

Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan persaingan bisnis perhotelan di Gunungsitoli. *Pertama*, jumlah pesaing atau competitor. Dilihat dari pelayanan dan harga yang diberikan, maka setidaknya ada 6 hotel yang bisa menjadi pesaing bagi Hotel Soliga yaitu: Sthree Hotel, Hotel Nasional, Miga

Beach Hotel, Kaliki Hotel, Libi Hotel dan Hotel Mega Nasional.

Kedua, tingkat differensiasi produk, Produk dan jasa yang ditawarkan bisnis perhotelan pada umumnya sama dan tidak memiliki banyak perbedaan. Akan tetapi, Hotel Soliga memiliki keunikan yang tidak dimiliki oleh hotel pesaingnya yaitu dimana hotel ini merupakan satu-satunya hotel di Gunungsitoli yang terletak di daerah perbukitan dan memiliki *view* yang menghadap ke laut. Konsep bangunan yang berbentuk resort atau villa di perbukitan juga merupakan hal yang tidak didapatkan konsumen dari hotel-hotel lain yang ada di Kota Gunungsitoli.

Ketiga, tingkat loyalitas terhadap merek perusahaan yang bersaing. Tingkat loyalitas terhadap hotel lain dinilai dapat memperketat persaingan antar hotel yang ada di Gunungsitoli saat ini, hal ini karena setiap hotel pasti telah memiliki konsumen tetap masing-masing.

2. Potensi masuknya pesaing baru

Ada beberapa hal yang dinilai dapat menjadi rintangan bagi pendatang baru di industri perhotelan. Pertama, kebutuhan modal karena untuk membangun sebuah hotel diperlukan modal yang sangat besar terlebih apabila ingin menyaingi fasilitas yang dimiliki oleh Hotel Soliga. Kedua, diferensiasi produk yang dimiliki oleh Hotel Soliga tidak terlalu banyak dan produk yang ditawarkan juga terbatas. Namun, Hotel Soliga memiliki fasilitas seperti *meeting room* dan parking area yang cukup luas,

dan hal ini tidak disediakan oleh semua hotel yang ada di Gunungsitoli.

3. Potensi ancaman produk pengganti

Saat ini banyak sekali *guest house* yang dinilai bisa menjadi kompetitor bagi sebuah hotel. Selain itu, yang menjadi produk pengganti dari Hotel Soliga adalah restoran dimana profit yang didapatkan bisa sama atau bahkan melebihi produk utama yaitu fasilitas pelayanan kamar.

4. Daya tawar pemasok

Daya tawar pemasok pada Hotel Soliga tidak terlalu kuat dan berpengaruh karena hubungan keduanya hanya sebatas pembeli dan penjual belaka.

5. Daya tawar konsumen

Konsumen dari Hotel Soliga tidak memiliki daya tawar yang kuat karena harga yang ditawarkan sudah merupakan *final price*, sehingga tidak ada lagi proses tawar menawar antara konsumen dengan pihak hotel

ANALISIS DATA SWOT

1. Strength

- Hotel Soliga memiliki hak penuh atas tanah, bangunan, dan fasilitas pada hotel ini. Serta owner juga memiliki hak penuh atas kepemilikan modal.
- Hotel Soliga terletak di lokasi strategis dan memiliki konsep bangunan yang unik serta ramah lingkungan
- Hotel Soliga telah melakukan differensiasi serta harga yang ditawarkan sudah sesuai menurut konsumen

- Reputasi Hotel Soliga sudah baik dimata konsumen, serta hubungan antara pihak internal juga baik
- Hotel Soliga memiliki jumlah karyawan yang cukup dan pembagian tugas yang sesuai
- Database sudah terintegrasi dengan baik

2. *Weakness*

- Hotel Soliga belum menyediakan fasilitas kolam renang, spa, dan karaoke
- Hotel Soliga belum melakukan upaya khusus untuk pelaksanaan CSR

3. *Opportunity*

- Tingkat loyalitas konsumen cukup tinggi
- Persaingan pada industri ini tidak terlalu berpengaruh karena pesaing bersikap pasif
- Modal yang dibutuhkan untuk memulai usaha perhotelan sangat besar, sehingga dapat meminimalisir munculnya pesaing baru
- Daya tawar pemasok tidak berpengaruh kuat

4. *Threat*

- Jumlah pesaing di industri yang sama cukup banyak
- Adanya kemungkinan terjadinya persaingan pada produk pengganti yang ditawarkan oleh Hotel Soliga.

Matriks SWOT

1. Strategi SO

- Menjalin kerjasama yang baik dengan supplier guna menumbuhkan *trust*, sehingga pihak hotel memiliki

kesempatan untuk mendapatkan harga terbaik dari supplier.

- Memberikan harga kompetitif dibandingkan pesaing. Hal ini akan membuat Hotel Soliga dapat menjadi pilihan utama bagi konsumen dan memenangkan persaingan industri perhotelan di Kota Gunungsitoli.
- Meningkatkan promosi agar bisa merebut pelanggan yang dimiliki oleh pesaing. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menyebarkan brosur, spanduk, ataupun dengan menggunakan media sosial dan bekerja sama dengan *Online Travel Agent*.

2. Strategi WO

- Menambah dan melengkapi fasilitas yang belum tersedia. Fasilitas tersebut seperti: kolam renang, spa, karaoke, dan fasilitas lain sehingga dapat memenuhi kebutuhan konsumen.
- Mengadakan program CSR. Pelaksanaan program CSR akan meningkatkan citra baik Hotel Soliga dimata masyarakat sekitar

3. Strategi ST

- Memberikan *discount* untuk menarik konsumen baru serta mempertahankan loyalitas pelanggan lama terhadap Hotel Soliga.
- Meningkatkan keahlian dan kemampuan setiap karyawan.
- Meningkatkan kualitas produk yang ditawarkan

4. Strategi WT

- Senantiasa mengikuti trend yang ada dan terus berinovasi untuk pengembangan produk yang dimiliki

- Melakukan pengembangan dan perbaikan terhadap fasilitas fisik yang dimiliki oleh Hotel Soliga

Formulasi Strategi

Setelah analisis lingkungan internal dan eksternal dilakukan dan telah mendapatkan beberapa alternatif strategi yang dihasilkan dari Analisis SWOT, maka strategi yang disarankan untuk Hotel Soliga adalah kombinasi antara Strategi Intensif dan Strategi Diversifikasi

1. Strategi Intensif

- Strategi Penetrasi Pasar (Market Penetration Strategy), seperti melakukan usaha promosi yang lebih gencar, baik melalui spanduk, brosur, ataupun dengan memanfaatkan media sosial yang ada sehingga dapat meningkatkan market share dari produk dan jasa yang ditawarkan. Pihak manajemen juga dapat memberikan discount sehingga bisa menarik konsumen untuk memilih hotel ini
- Strategi Pengembangan Produk (Product Development Strategy), seperti membangun beberapa fasilitas yang belum tersedia yakni kolam renang, spa, karaoke, dan fasilitas lainnya. Hotel Soliga juga harus terus melakukan inovasi seperti melakukan penambahan pada jenis makanan dan minuman yang ada di restaurant.

2. Strategi Diversifikasi

Diversifikasi Konsentrik dengan cara menambahkan produk atau jasa baru yang berkaitan secara luas dengan perhotelan,

misalnya dengan membuka minimarket untuk memudahkan tamu yang datang apabila memiliki keperluan tertentu

5. PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan terhadap lingkungan industri Hotel Soliga, maka ada dua strategi yang disarankan bagi Hotel Soliga dalam rangka menghadapi persaingan industri perhotelan di Kota Gunungsitoli, yaitu:

1. Strategi Intensif, yakni melakukan promosi yang lebih gencar dan memberikan penawaran harga yang kompetitif; dan strategi pengembangan produk dengan membangun serta melengkapi fasilitas pendukung yang belum tersedia seperti kolam renang, *fitness centre*, karaoke, dan spa.
2. Strategi Diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik dengan menambah fasilitas yang belum tersedia namun berkaitan secara luas dengan bisnis perhotelan, seperti minimarket

Saran

1. Hotel Soliga harus mulai melakukan upaya pemasaran yang lebih maksimal seperti membuat spanduk, membagikan brosur, memanfaatkan media sosial, dan bekerjasama dengan *travel agent* konvensional maupun *online* sehingga Hotel Soliga dapat menjadi tujuan utama para konsumen yang membutuhkan layanan jasa penginapan di Kota Gunungsitoli.

2. Melakukan renovasi dan pembaruan terhadap fasilitas yang membutuhkan perbaikan, serta menambah fasilitas yang belum ada di Hotel Soliga seperti kolam renang, *fitness centre*, karaoke, dan spa.

REFERENCES

- Akdon. (2011). *Strategic management for educational management*. Bandung: Alfabeta.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14, 607-618.
- Hariadi, B. (2003). *Strategi manajemen*. Jakarta: Bayumedia Publishing.
- Manurung, L. (2010). *Strategi dan inovasi model bisnis meningkatkan kinerja usaha*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Perace, J., & Robinson, R. (2014). *Manajemen strategi*. Jakarta: Salemba Empat.