

## FORMULASI STRATEGI HOTEL RUMAH TAWA DALAM RANGKA MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING MELALUI PENDEKATAN *RESOURCE – BASED VIEW*

Mohammad Fariz Shidqi S.Ds.<sup>1</sup>, Dodie Tricahyono Ph.D.<sup>2</sup>

Program Studi S2 Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

<sup>1</sup>farizs29@yahoo.com, <sup>2</sup>dodietricahyono@telkomuniversity.ac.id

**Tujuan :** Tujuan penulisan ini adalah untuk mengetahui *resources* dan *capabilities* apa saja yang dimiliki Hotel Rumah Tawa serta untuk merancang solusi formulasi strategi pengembangan bisnis pada Hotel Rumah Tawa dalam rangka meningkatkan keunggulan bersaing khususnya pada *resources* dan *capabilities* yang dimiliki. Penelitian ini juga berguna untuk unit kegiatan bisnis yang relevan seperti UKM, untuk mengembangkan bisnisnya dengan cara memaksimalkan sumberdaya yang dimilikinya.

**Desain / Metodologi / Pendekatan :** Penelitian ini menggunakan metode Kualitatif. Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif. Berdasarkan keterlibatan peneliti adalah tidak mengintervensi data. Berdasarkan unit analisis adalah berdasarkan representatif dari pihak Hotel Rumah Tawa. Narasumber yang digunakan adalah narasumber yang berkompeten serta mengetahui kondisi Hotel Rumah Tawa dan industri perhotelan.

**Temuan :** Dari hasil penelitian ini menunjukkan terdapat 16 (enam belas) *resources* dan *capabilities* yang dimiliki oleh Hotel Rumah Tawa, dan terdapat terdapat 8 (delapan) *resource* dan *capability* yang masuk dalam kategori yang dinilai sangat membutuhkan strategi baru untuk pengembangan bisnisnya.

**Orisinalitas / Nilai :** Penelitian ini dapat memberikan informasi kepada pihak Hotel Rumah Tawa untuk mengetahui lingkungan internal dan eksternal apa saja yang berperan penting dalam usaha yang dijalankan. Sehingga dengan mengetahui aspek-aspek internal dan eksternal yang dimiliki dapat lebih membuka mata mengenai keadaan usaha yang sedang dijalani. Selain itu penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak Hotel Rumah Tawa dalam merumuskan strategi bersaing untuk mengembangkan usahanya. Selain itu penelitian ini dapat berguna bagi Hotel Rumah Tawa agar dapat meningkatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) agar dapat bertahan dalam persaingan yang semakin tinggi di masa sekarang maupun yang akan datang.

### Abstrak

Pesatnya perkembangan industri dibidang jasa perhotelan yang ada menyebabkan persaingan industri dibidang perhotelan ini menjadi tinggi. Hal demikian menuntut para pengusaha dibidang ini harus berusaha keras untuk melakukan pengembangan terhadap citra perusahaan, layanan, maupun produknya agar dapat bertahan dalam persaingan yang ada. Salah satu inovasi yang harus mereka lakukan adalah dengan memberikan karakteristik maupun ciri khas terhadap citra perusahaan, layanan, maupun produknya tersebut sebagai salah satu strategi bersaing terhadap para pesaingnya.

Dalam menghadapi persaingan, sebagai perusahaan perhotelan yang bergerak di bidang penyediaan akomodasi dan penginapan Hotel Rumah Tawa dinilai masih belum bisa memaksimalkan penggunaan sumber daya yang dimilikinya, serta kurangnya kegiatan promosi sebagai salah satu penyebaran informasi perusahaan terhadap media-media yang tepat bagi perusahaan untuk memperkuat citra jasa penyediaan akomodasi dan penginapan tersebut. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kondisi *resources* dan *capabilities* dalam bisnis di Hotel Rumah Tawa, serta untuk merancang solusi formulasi strategi pengembangan bisnis yang dibutuhkan pada Hotel Rumah Tawa.

Guna menjawab permasalahan diatas, Penulis berusaha memperoleh data yang dibutuhkan melalui metode observasi pada objek penelitian, studi pustaka mengenai teori-teori dalam penelitian ini, serta wawancara terhadap narasumber terkait. Setelah data diperoleh, barulah Penulis melakukan analisis dan perancangan strategi yang sesuai untuk perusahaan melalui pendekatan analisis *Resource – Based View*, serta menggunakan analisis VRIO. Berdasarkan hasil analisis VRIO, didapatkan hasil bahwa Hotel Rumah Tawa memiliki *resources* dan *capabilities* yang masih berada pada kategori *competitive parity* dan *temporary competitive advantage*, oleh karena itu dibutuhkan formulasi strategi yang tepat untuk menjadikan *resources* dan *capabilities* tersebut menjadi *sustained competitive advantage*.

Kata Kunci : Manajemen Strategi, *Resource – Based View*, analisis VRIO, Hotel Rumah Tawa.

## 1. Pengantar

Pariwisata telah menjadi salah satu industri terbesar di dunia dan merupakan salah satu andalan utama dalam menghasilkan devisa di berbagai Negara khususnya Indonesia, industri pariwisata menyediakan begitu banyak lapangan pekerjaan sehingga termasuk dalam salah satu sektor andalan di Indonesia karna diharapkan memiliki kontribusi dan keuntungan bagi kemajuan ekonomi, keuntungan tersebut dapat berupa terciptanya lapangan pekerjaan dan peningkatan pendapatan bagi penduduk Indonesia.

Selain hal tersebut untuk menarik wisatawan baik nusantara maupun mancanegara, maka diperlukan sarana dan prasarana untuk mempermudah para wisatawan untuk mendapatkan pengalaman wisatanya. Dalam hal ini Bandung merupakan salah satu daerah tujuan wisata dunia yang banyak digemari oleh para wisatawan baik lokal maupun mancanegara, dengan berbagai potensi yang mampu memikat para wisatawan seperti keindahan alam, keunikan budaya, dan kehidupan sosial masyarakat.

Industri perhotelan merupakan salah satu aspek yang mempunyai peranan penting dalam perkembangan pariwisata di Kota Bandung, salah satunya perhotelan tersebut menyediakan jasa akomodasi bagi para wisatawan. Jumlah kunjungan wisatawan yang mengalami peningkatan berpengaruh pada perkembangan industri perhotelan karena dengan peningkatan jumlah kunjungan wisatawan akan meningkatkan pula kebutuhan akan jasa akomodasi khususnya hotel sebagai sarana penunjang.

Pesatnya pertumbuhan bisnis perhotelan mengakibatkan tingkat persaingan antar hotel yang tinggi, seperti banyaknya kompetitor, kompetitor sejenis dan adanya perang tarif antara sesama kompetitor. Hotel Rumah Tawa merupakan salah satu hotel berbintang 3 (tiga) di Kota Bandung, dimana Hotel Rumah Tawa merasakan adanya tingkat kompetisi yang tinggi di ranah industri perhotelan khususnya di Kota Bandung. Menurut data yang didapatkan dari Badan Pusat Statistik tahun 2016, menyatakan bahwa jumlah hotel di Kota Bandung terdapat kurang lebih 392 hotel dengan jumlah kamar sebanyak kurang lebih 16.821, dan pada kompetitor hotel sejenis dengan Hotel Rumah Tawa, yaitu pada hotel bintang 3, terdapat 41 hotel dengan jumlah kamar sebanyak 3.408 kamar.<sup>[1]</sup> Hal ini menunjukkan bahwa adanya persaingan pada industri perhotelan yang cukup tinggi.

Hotel Ruma Tawa merupakan usaha keluarga. Menurut penjelasan pemilik, Hotel Rumah Tawa berdiri pada tahun 1998, pemilihan nama Hotel Rumah Tawa dikarenakan salah satu lokasi hotel terletak di jalan Taman Siswa, hal ini dipilih untuk memberikan kesan berbeda dibanding dengan hotel yang lainnya. Dengan modal awal pembelian tempat sebesar Rp. 150.000.000, serta dengan prinsip beliau maka tempat tersebut dijadikan sebuah penginapan berbasis hotel syariah. Prinsip Hotel Syariah ini bukan hanya untuk konsumen kalangan muslim saja, namun juga untuk kalangan konsumen dari non-muslim. Hotel rumah Tawa memiliki banyak sumber daya. Sumber daya sebuah perusahaan merupakan salah satu faktor internal yang dapat mendorong kesuksesan sebuah perusahaan dalam bersaing dengan kompetitornya.<sup>[5]</sup> Produk utama yaitu penginapan, makanan, sewa mobil, dan ruangan untuk meeting, dalam hal ini Hotel Rumah Tawa sudah mulai memiliki peran untuk mendukung program MICE (*Meetings, Incentives, Conventions, Events*) khususnya di Kota Bandung, dengan telah menyediakannya fasilitas ruangan untuk meeting. Hotel Rumah Tawa juga sudah memiliki surat-surat izin usaha yang lengkap, dan memiliki penghargaan resmi dari walikota Bandung yaitu Ridwan Kamil, karena memperkerjakan tenaga kerja yang difabel.

Namun ada beberapa permasalahan yang dihadapi Hotel Rumah Tawa, dari hasil wawancara yang penulis lakukan pada Hotel Rumah Tawa terhadap pemilik serta pengelola, menunjukkan bahwa Hotel Rumah Tawa memiliki jumlah konsumen yang bisa dibilang tidak signifikan, dimana dari hasil target yang dicantumkan sebesar 100% hanya dapat terealisasi sebesar 50%, kemudian dari segi profit juga mengalami penurunan yang cukup signifikan hal tersebut sangat terasa pada tahun 2012 hingga pada tahun ini 2017, dengan masa terbaiknya untuk pendapatan pada tahun 2012.

Dengan melakukan analisis lingkungan internal berbasis RBV, perusahaan dapat mengoptimalkan *resources* dan *capabilities* yang sudah dimilikinya, Kapabilitas menunjuk kepada aktivitas- aktivitas sebuah perusahaan dalam melakukan bisnisnya.<sup>[5]</sup> Sehingga dapat menentukan dan menciptakan *competitive advantage* secara optimal, serta dapat mengimplementasikan dan memiliki strategi yang sesuai untuk perusahaan dalam menghadapi maupun menangkap peluang dari lingkungan eksternal dan perusahaan dapat kembali unggul serta mendapatkan keuntungan. Hal ini perlu dilakukan Hotel Rumah Tawa untuk terus dapat menjalankan bisnisnya sehingga dapat menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) secara optimal dan berujung pada terjadinya peningkatan pendapatan usaha yang bisa berkembang secara signifikan. Keunggulan kompetitif adalah segala sesuatu yang dapat dilakukan dengan jauh lebih baik oleh sebuah perusahaan dibandingkan perusahaan pesaingnya.<sup>[4]</sup>

Serta dengan adanya fenomena pada industri perhotelan di Kota Bandung dapat menjadi ancaman bisnis bagi Hotel Rumah Tawa. Di mana pesatnya pertumbuhan bisnis perhotelan mengakibatkan tingkat persaingan antar hotel yang tinggi, seperti banyaknya kompetitor, kompetitor sejenis yang mulai banyak bermunculan dan adanya perang tarif yang sangat tinggi sesama kompetitor.

Berikutnya permasalahan secara umum yang terjadi pada Hotel Rumah Tawa ini yaitu unit usaha yang dari tahun ke tahunnya bisa dibilang belum berkembang secara signifikan, karena unit usaha yang ada di Hotel Rumah Tawa ini tidak ada perkembangan bahkan dalam lima tahun terakhir bahkan mengalami penurunan. Salah satu penyebabnya adalah adanya permasalahan dalam lingkungan internal seperti sumber daya yang belum dikelola secara optimal sedangkan Hotel Rumah Tawa memiliki banyak sekali sumber daya yang tersedia,

sumber daya manusia yang tidak banyak, sumber dana yang tidak cukup banyak, serta kurang maksimalnya penggunaan media internet sebagai proses pemasaran dalam pengelolaan usaha yang baik. Penyebab berikutnya adalah lingkungan eksternal seperti kurangnya kesadaran akan kebutuhan dari konsumen maupun calon konsumennya.

Oleh karena dalam penulisan penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi *resources* dan *capabilities* apa yang dimiliki oleh Hotel Rumah Tawa dikaitkan dengan peluang dan ancaman dengan menggunakan kerangka analisis VRIO dalam menghadapi persaingan. serta untuk merancang formulasi strategi yang sesuai dengan menggunakan analisis *Resources - Based View* terhadap *resources* dan *capabilities* yang dimiliki Hotel Rumah Tawa dalam menghadapi persaingan. Dan penelitian ini bertujuan untuk Mengetahui kondisi *resources* dan *capabilities* dalam bisnis di Hotel Rumah Tawa dalam menghadapi persaingan yang semakin tinggi di masa sekarang maupun yang akan datang dengan menggunakan analisis VRIO, serta bertujuan untuk Mengetahui dan merancang solusi formulasi strategi pengembangan bisnis yang dibutuhkan pada Hotel Rumah Tawa khususnya dalam *resources* dan *capabilities* yang dimiliki dengan menggunakan analisis *Resources - Based View*, untuk meningkatkan daya saing dalam menghadapi persaingan yang semakin tinggi. Hal ini dibutuhkan untuk mendapatkan dan menentukan strategi-strategi yang tepat dalam pengembangan usaha pada Hotel Rumah Tawa.

## 2. Tinjauan literatur

### Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya.<sup>[2]</sup> Manajemen strategi adalah cara dalam melakukan tindakan untuk menghasilkan sebuah formulasi strategi, dan mengimplemantasikan strategi tersebut dari yang sudah direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan.<sup>[3]</sup>

### Resource based view

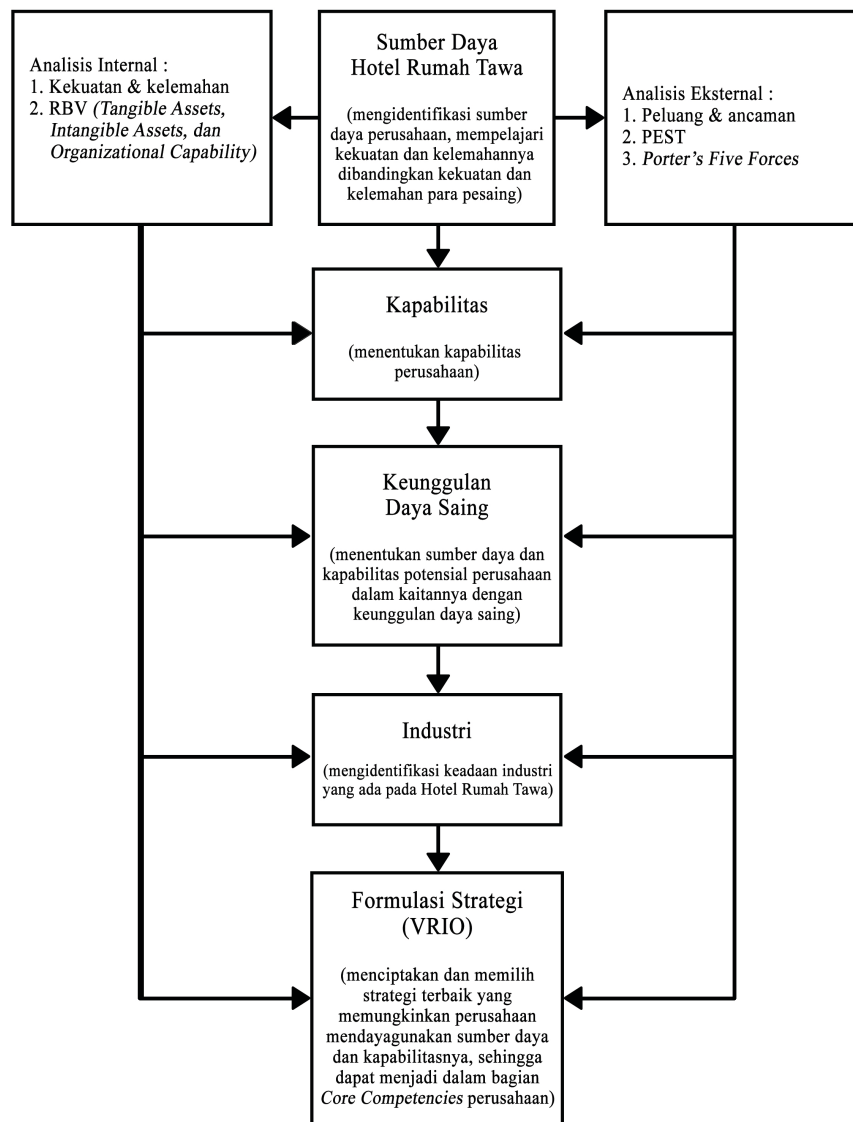
*Resource based view* merupakan proses perumusan strategi untuk membangun keunggulan bersaing dengan menganalisis kekuatan internal perusahaan. *Resource based view* lebih fokus kepada pengelolaan *resources* dan *capabilities* yang tepat sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Selain itu dengan mengelola *resources* dan *capabilities* yang tepat dapat menciptakan keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*).<sup>[5]</sup>

### VRIO

VRIO adalah *tools* yang dapat digunakan untuk mengukur analisa internal, didasarkan kepada empat pertanyaan mengenai sumber daya atau kemampuan yaitu *Value, Rarity, Imitability, Organization*. Keempat pertanyaan - pertanyaan tersebut diperlukan untuk melakukan analisis berbasis sumber daya internal perusahaan dalam melihat kekuatan maupun kelemahan internal.<sup>[6]</sup>

### 2.1 Model Konseptual penelitian

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui kondisi *resources* dan *capabilities* dalam bisnis di Hotel Rumah Tawa dengan menggunakan analisis VRIO. Serta merancang solusi formulasi strategi pengembangan bisnis yang dibutuhkan pada Hotel Rumah Tawa khususnya melalui *resources* dan *capabilities* yang dimiliki dengan menggunakan analisis *Resources - Based View*, untuk meningkatkan daya saing dalam menghadapi persaingan yang semakin tinggi. Model kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

### 3. Metodologi Penelitian

Berdasarkan metodenya penelitian ini menggunakan metode Kualitatif.

Definisi metode penelitian kualitatif, adalah metode penelitian yang melibatkan analisis data berupa deskripsi dan data tersebut tidak secara langsung dapat dikuantifikasi, pengkuantifikasian data kualitatif dilakukan dengan pemberian kode atau kategori.<sup>[7]</sup>

Adapun tujuannya, penelitian ini termasuk penelitian deskriptif. Berdasarkan keterlibatan peneliti adalah tidak mengintervensi data. Berdasarkan unit analisis adalah berdasarkan representatif dari pihak Hotel Rumah Tawa.

Penelitian kualitatif dipilih untuk menggali informasi lebih dalam pada lingkungan internal maupun lingkungan eksternal mengenai industri perhotelan khususnya pada Hotel Rumah Tawa.

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi maupun sampel, karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya tidak akan diberlakukan ke populasi, tetapi ditransferkan ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan situasi sosial pada kasus yang dipelajari.<sup>[8]</sup> Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai narasumber atau partisipan, informan, teman dan guru dalam penelitian.<sup>[8]</sup> Narasumber dalam penelitian ini terdiri dari 1 orang Pemilik usaha dan 2 orang pengelola usaha, hal ini dipilih untuk menggali informasi pada lingkungan internal khususnya untuk dalam hal (*Resource dan Capabilities*), serta 1 orang dari Dosen Pascasarjana Manajemen Perhotelan untuk menggali informasi pada lingkungan eksternal mengenai industri perhotelan khususnya pada fenomena yang terjadi saat ini. Periode penelitian ini dilaksanakan pada bulan September 2016 sampai dengan bulan April 2017. Teknik pengambilan data adalah dengan cara wawancara, observasi dan dari data sekunder yang kami dapatkan. Penelitian ini memfokuskan pada kondisi lingkungan internal Hotel Rumah Tawa, tetapi kami juga menganalisis lingkungan eksternal untuk mengetahui fenomena-fenomena apa saja yang terjadi saat ini pada lingkungan industri perhotelan.

Prosedur penelitiannya adalah dengan mengumpulkan data berupa hasil dari wawancara terhadap variabel-variabel lingkungan internal dan eksternal terhadap narasumber dari Hotel Rumah Tawa, kemudian

teknik analisis yang digunakan dalam penelitian adalah teknik triangulasi sumber, karena menggunakan data dari hasil wawancara. Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan mengecek data yang telah diperoleh melalui berbagai sumber. Data dari semua sumber (observasi, wawancara, dokumen) tersebut dideskripsikan dan dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana yang spesifik dari semua sumber data tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*).<sup>[8]</sup>

#### 4. Hasil dan Diskusi

Berdasarkan hasil yang kami dapatkan melalui hasil wawancara terhadap narasumber dari pihak Hotel Rumah Tawa, dapat ditemukan hasil *resources* dan *capabilities* yang kami temukan melalui analisis VRIO adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Hasil VRIO, *Resources* dan *Capabilities* Hotel Rumah Tawa

| No. | Resource / Capability                  | V | R | I | O | Kategori                               |
|-----|----------------------------------------|---|---|---|---|----------------------------------------|
| 1.  | Akses internet WIFI                    | √ |   |   |   | <b>Competitive Parity</b>              |
| 2.  | Kemampuan R&D                          | √ |   |   |   |                                        |
| 3.  | Sumber daya manusia                    | √ |   |   |   |                                        |
| 4.  | Kemampuan Modal                        | √ |   |   |   |                                        |
| 5.  | Lokasi di pusat kota                   | √ | √ |   |   | <b>Temporary Competitive Advantage</b> |
| 6.  | Karakteristik syariah                  | √ | √ |   |   |                                        |
| 7.  | Citra perusahaan                       | √ | √ | √ |   |                                        |
| 8.  | Pengetahuan tentang daya beli konsumen | √ | √ | √ |   |                                        |
| 9.  | Kecendrungan untuk inovasi             | √ | √ | √ | √ | <b>Sustained Competitive Advantage</b> |
| 10. | Hubungan dengan <i>supplier</i>        | √ | √ | √ | √ |                                        |
| 11. | Hubungan dengan konsumen               | √ | √ | √ | √ |                                        |
| 12. | Pengalaman konsumen                    | √ | √ | √ | √ |                                        |
| 13. | Kualitas produk dan layanan            | √ | √ | √ | √ |                                        |
| 14. | Visi dan misi perusahaan               | √ | √ | √ | √ |                                        |
| 15. | Cabang                                 | √ | √ | √ | √ |                                        |
| 16. | Merek perusahaan                       | √ | √ | √ | √ |                                        |

Sumber : Pengolahan Data

Berdasarkan hasil analisis VRIO dalam lingkungan Hotel Rumah Tawa tersebut, dapat dihasilkan strategi-strategi alternatif untuk memaksimalkan *resource* dan *capability* yang dimiliki oleh Hotel Rumah Tawa, terutama pada *resource* dan *capability* yang masih dalam kategori *competitive parity* dan *temporary competitive advantage* untuk bisa menjadi *sustained competitive advantage*. Kemudian untuk yang sudah berada pada kategori *sustained competitive advantage*, *resource* dan *capability* ini tidak memerlukan strategi khusus ataupun strategi baru, hanya dituntut untuk bisa terus menjaga dan terus melakukan pemeliharaan terhadap strategi yang sudah ada.

Kemudian berdasarkan hasil analisis tingkat kepentingan *resource* dan *capability* dalam Hotel Rumah Tawa, telah ditentukan bahwa terdapat 8 (delapan) *resource* dan *capability* yang masuk dalam kategori yang dinilai sangat membutuhkan strategi baru untuk pengembangan bisnisnya, dimana terdiri dari 2 (dua) *competitive parity*, yaitu (1) Akses internet WIFI dan (2) Sumber daya Manusia, 2 (dua) dari *temporary competitive advantage*, yaitu (1) Lokasi dipusat kota dan (2) Karakteristik syariah, kemudian ada 4 (empat) dari *sustained competitive advantage*, yaitu (1) Kecendrungan untuk inovasi, (2) Hubungan dengan konsumen, (3) Kualitas produk dan layanan, serta (4) Visi dan misi perusahaan. Berikut penjelasannya :

Tabel 2. Pemilihan Alternatif Formulasi Strategi

| No | Resource / Capability       | Alternatif Formulasi Strategi                                   | Tema Strategi Terpilih | Alasan Pemilihan                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Akses internet WIFI         | a. Untuk pemasaran dan <i>branding</i> .                        | √                      | Hal ini perlu dilakukan untuk memaksimalkan penggunaan dari akses internet yang dimiliki.                                                                                                                                                                                     |
|    |                             | b. Untuk sarana riset hotel                                     | -                      |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|    |                             | c. Berkerjasama dengan layanan provider internet.               | -                      |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2. | Sumber daya manusia         | a. Penambahan karyawan berlatar belakang perhotelan.            | √                      | Hal ini perlu dilakukan karena saat ini Hotel Rumah Tawa hanya memiliki sedikit karyawan, dan rata-rata bukan dari latar belakang industri perhotelan.                                                                                                                        |
|    |                             | b. Sistem penggajian dan komisi.                                | -                      |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|    |                             | c. Mengikuti pelatihan karyawan.                                | √                      |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 3. | Lokasi di pusat kota        | a. Meningkatkan harga dengan menonjolkan lokasi yang strategis. | -                      | Hal ini perlu dilakukan karena lokasi Hotel Rumah Tawa yang strategis dekat dengan pusat wisata, belanja hingga hiburan untuk berlibur.                                                                                                                                       |
|    |                             | b. Berkerjasama dengan agen <i>tour</i> dan travel              | √                      |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 4. | Karakteristik syariah       | a. Menggunakan <i>tagline</i> atau slogan.                      | √                      | Hal ini perlu dilakukan karena selama ini Hotel Rumah Tawa memakai karakteristik syariah hanya pada segi peraturan saja.                                                                                                                                                      |
|    |                             | b. Menonjolkan ciri khas karakteristik syariah.                 | √                      |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 5. | Kecendrungan untuk inovasi  | Sudah <i>sustained competitive advantage</i>                    | -                      | Resource dan <i>capability</i> ini sudah termasuk dalam kategori <i>sustained competitive advantage</i> , oleh karena itu Hotel Rumah Tawa dituntut untuk terus untuk bisa menjaga dan terus melakukan pemeliharaan strategi dalam <i>resource</i> dan <i>capability</i> ini. |
| 6. | Hubungan dengan konsumen    | Sudah <i>sustained competitive advantage</i>                    | -                      |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 7. | Kualitas produk dan layanan | Sudah <i>sustained competitive advantage</i>                    | -                      |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 8. | Visi dan misi perusahaan    | Sudah <i>sustained competitive advantage</i>                    | -                      |                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Sumber : Pengolahan Data

Dari tabel diatas terdapat alternatif formulasi strategi yang kami buat untuk meningkatkan penggunaan *resource* dan *capability* pada Hotel Rumah Tawa untuk dapat memaksimalkan bisnisnya. Strategi-strategi alternatif terpilih tersebut adalah strategi-strategi yang sudah dipertimbangan dan sudah dipilih oleh pihak Hotel Rumah Tawa sebagai strategi-strategi yang memungkinkan untuk dilakukan, berikut penjelasannya :

Untuk strategi dalam memaksimalkan penggunaan internet sebagai sarana promosi penyebaran informasi mengenai Hotel Rumah Tawa sekaligus sebagai alat *branding*, strategi tersebut memungkinkan untuk dilakukan karena Hotel Rumah Tawa sudah memiliki alat dan sumber daya yang dibutuhkan, pihak Hotel Rumah Tawa hanya harus memaksimalkan penggunaan dari akses internet yang dimiliki untuk menjadi sarana promosi dan *branding*.

Berikutnya dalam strategi untuk SDM, seperti mengikutsertakan SDM dalam acara *workshop*, seminar ataupun pelatihan mengenai industri perhotelan serta penambahan jumlah karyawan yang memiliki kompetensi dibidang industri perhotelan, hal ini juga memungkinkan untuk dilakukan karena menurut Bapak Pan Supandi selaku pemilik dari Hotel Rumah Tawa, beliau sudah mempersiapkan hal ini jauh-jauh hari sebelumnya dan akan segera merealisasikan untuk penambahan jumlah karyawan dan pengikutsertaan pada seminar dalam waktu dekat.

Selanjutnya untuk strategi dengan pihak-pihak travel maupun *tour agent* serta pemilihan strategi pada peningkatan karakteristik syariah, hal ini juga memungkinkan untuk dilakukan karena menurut Bapak Pan Supandi hal ini termasuk sebagai sarana promosi dan *branding* untuk Hotel Rumah Tawa, hal ini memungkinkan untuk dilakukan karena Bapak Pan Supandi sudah memisah-misahkan penganggaran dana dari hasil pendapatan Hotel Rumah Tawa sebelum-sebelumnya, dan hal ini sudah termasuk dalam penganggaran dana untuk kegiatan promosi.

## 5. Kesimpulan dan Saran

Pada hasil analisis VRIO (*Valuable, Rarity, Imitability dan Organization*) yang penulis dapatkan melalui wawancara terhadap narasumber, ditemukan terdapat 16 *resource* dan *capability* yang ada pada Hotel Rumah Tawa, yang kemudian dari hasil *Resource* dan *Capability* tersebut juga sudah ditentukan oleh pemilik Hotel Rumah Tawa mana *Resource* dan *Capability* yang termasuk dalam kategori yang dinilai sangat membutuhkan strategi baru, yaitu : (1) Akses internet WIFI, (2) Sumber daya manusia, (3) Lokasi dipusat kota, (4) Karakteristik syariah.

Kemudian berdasarkan hasil wawancara, diskusi, dan observasi yang objektif pada penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan kepada Hotel Rumah Tawa adalah untuk melakukan perbaikan-perbaikan yang disesuaikan dengan hasil penilaian lingkungan eksternal dan lingkungan internal, antara lain dengan memperbaiki sistem manajemen perusahaan dalam pembuatan struktur organisasi usaha, melakukan riset untuk mengikuti perkembangan gaya hidup dan tren yang sedang berkembang guna meningkatkan keunggulan bersaing. Serta diharapkan juga pada Hotel Rumah Tawa dapat merealisasikan rekomendasi strategi yang sudah dirumuskan untuk pengembangan usaha dari strategi-strategi alternatif yang sudah terpilih, seperti : (1) Memaksimalkan penggunaan internet sebagai sarana promosi dan *branding*, (2) Penambahan jumlah karyawan berlatar belakang industri perhotelan, (3) Mengikut sertakan karyawan dalam acara *workshop*, seminar ataupun pelatihan mengenai industri perhotelan, (4) Berkerja sama dengan pihak-pihak travel maupun *tour agent* yang ada di Kota Bandung, (5) Serta peningkatan karakteristik hotel khususnya pada konsep syariah. Kemudian untuk strategi-strategi alternatif yang tidak terpilih dari hasil strategi-strategi alternatif yang sudah penulis sarankan, diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan-masukan strategi yang dapat dijalankan untuk kedepannya, setelah merealisasikan strategi-strategi alternatif yang sudah terpilih tersebut.

Pada penulisan penelitian ini terdapat kelemahan studi, yaitu penulis tidak menemukan adanya kategori *Competitive Disadvantage* pada hasil analisis VRIO, dikarenakan penulis hanya memfokuskan untuk mencari pada *Resource* dan *Capability* yang sudah ada pada lingkungan internal saja, oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya, penulis menyarankan supaya dalam melakukan penelitian dengan topik yang sama dan pada industri yang sama hendaknya peneliti selanjutnya dapat mencari dan menemukan *Resource* dan *Capability* yang termasuk dalam kategori *Competitive Disadvantage*. Kemudian untuk penelitian selanjutnya, penulis juga menyarankan supaya dapat menambahkan penggunaan analisis *Balance Scorecard* sehingga hasil formulasi strategi yang didapatkan untuk *resource* dan *capability* terpilih dapat diukur, apakah tema strategi terpilih dalam tema formulasi strategi yang di dapatkan dapat sejalan dan dapat dikaitkan antara satu tema strategi dengan tema strategi yang lainnya.

## Daftar Referensi

- [1] Badan Pusat Statistik. (2016). *Kota Bandung Dalam Angka 2016*. ([https://bandungkota.bps.go.id/website/pdf\\_publicasi/Kota-Bandung-Dalam-Angka-2016--.pdf](https://bandungkota.bps.go.id/website/pdf_publicasi/Kota-Bandung-Dalam-Angka-2016--.pdf), diakses pada tanggal 05 September 2016, 15:10)
- [2] David, Fred R. (2006). *Manajemen Strategis : Konsep, Edisi 10 Buku 1*. Jakarta : Salemba Empat.
- [3] Pearce, John A dan Robinson, Richard B. (2011). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control. (12th Edition)*. New York USA : McGraw-Hill Company.
- [4] David, Fred R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases. (13th)*. Boston : Pearson Education.
- [5] Barney, J. B. dan Hesterly, W.S. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, ED. 2. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- [6] Barney, J. B. dan Hesterly, W.S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, ED. 5. England : Pearson Education Limited.
- [7] Indrawati. (2015). *Metode Penelitian Manajemen Dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi (cetakan ke-1)*. Bandung : PT Refika Aditama.
- [8] Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung : Alfabeta.