

## FORMULA STRATEGI BISNIS JASA PERHOTELAN PADA HOTEL CIHAMPELAS 2 UNTUK PERIODE 2012-2016

Cut Irna Setiawati<sup>1</sup>, Dadang Iskandar<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi Dan Bisnis, Universitas Telkom

<sup>1</sup>[rtuugc@yahoo.com](mailto:rtuugc@yahoo.com)

---



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Hotel Cihampelas 2 adalah salah satu dari beberapa hotel yang terdapat di sepanjang Jalan Cihampelas, Bandung. Jalan Cihampelas ini merupakan salah satu tujuan utama wisatawan yang berkunjung ke Bandung, khususnya untuk keperluan berbelanja karena terdapat banyak toko-toko pakaian yang sudah terkenal dan merupakan sentra celana *jeans*. Dengan letak yang begitu strategis, yaitu di Jalan Cihampelas no. 222 ini, Hotel Cihampelas 2 memiliki peluang untuk mendapatkan wisatawan yang banyak.

Hotel Cihampelas 2 adalah hotel bintang 2 (sedang dalam proses hingga pertengahan tahun 2012) dengan jumlah kamar sebanyak 50 kamar, yang terbagi atas beberapa tipe. Pembagian kamar ini disesuaikan dengan kebutuhan pengunjung dan tentu saja memiliki harga yang berbeda-beda, antara lain Superior Triple; Superior Double AC; Deluxe Double dan Twin AC; Suite AC; Standard Double, Single dan Twin AC; serta tipe Family AC. Harga kamar di Hotel Cihampelas 2 ini berkisar antara Rp 250.000-Rp 425.000 per malam.

Hotel Cihampelas 2 didirikan pada tahun 2006, itu berarti hotel ini baru menjalankan operasinya selama 6 tahun. Sebagai salah satu perusahaan yang berada di bawah naungan perusahaan keluarga Cihampelas Grup, hotel ini masih memiliki beberapa kekurangan. Dari segi proses produksi jasa perhotelan, Hotel Cihampelas 2 masih kurang dalam hal lahan parkir serta jumlah karyawan *room service* yang kebanyakan masih merupakan tenaga *out sourcing*. Lahan parkir yang

dimiliki saat ini hanya mampu menampung 12 mobil saja, sedangkan apabila *weekend* dan hari libur lainnya, pengunjung yang datang dengan mengendarai kendaraan roda dua jumlahnya tidak dapat diprediksi dengan pasti. Akibatnya pihak manajemen harus mengalihkan parkir mobil pengunjung ke tempat lain, misalnya lahan parkir di SMU Negeri 2 Bandung.

Selain itu, karena Hotel Cihampelas 2 ini masih terbilang 'muda' dibandingkan hotel lainnya yang berada di bawah grup yang sama, yaitu Hotel Cihampelas 1, itu berarti hotel ini memiliki budaya organisasi yang mirip dengan Hotel Cihampelas 1. Hal ini terlihat pada budaya perusahaan yang dijalankan yang tidak berlangsung secara ekstrem sebagaimana layaknya perusahaan-perusahaan non keluarga lainnya. Budaya yang terlihat berupa *relationship* dekat dan bukan senioritas.

Namun di satu sisi, Hotel Cihampelas 2 juga memiliki beberapa kelebihan yang dapat menjadi pembeda dengan hotel lainnya. Salah satunya, selain penginapan, Hotel Cihampelas 2 pun menyajikan paket wisata; yaitu *Free Transportation Service* dan *City Tour (Up 2 You)*. Paket wisata ini menawarkan pelayanan *guide* kepada para pengunjung hotel untuk dapat mengelilingi kota Bandung termasuk kesejumlah pusat perbelanjaan, Lembang, kebun strawberry, Gunung Tangkuban Perahu, Saung Angklung Ujdo dan tempat-tempat menarik sebagainya. Pengunjung pun diberi kebebasan untuk memilih sendiri paket wisata yang ingin dikunjungi karena pelayanan ini telah satu paket dengan jasa penginapan yang kemudian dibayarkan oleh pengunjung secara satu harga pula (*Sumber*: hasil wawancara dengan

Bapak Wilman Purnama Alam selaku *Marketing Manager* Hotel Cihampelas 2, pada tanggal 8 Oktober 2011).

Terlepas dari kelemahan dan kelebihan yang dimiliki oleh Hotel Cihampelas 2 di atas, hotel ini harus menghadapi persaingan hotel di Bandung, baik dengan hotel yang berada di sepanjang Jalan Cihampelas maupun dengan hotel lainnya di seluruh Bandung. Ketatnya persaingan hotel ini menuntut Hotel Cihampelas 2 untuk memiliki strategi yang tepat untuk menjalankan bisnisnya, yang tentu saja harus menyesuaikan dengan lingkungan eksternal dan internal yang dimiliki oleh perusahaan. Hal inilah yang menjadi daya tarik bagi peneliti untuk mengangkat Hotel Cihampelas 2 menjadi sebuah penelitian.

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

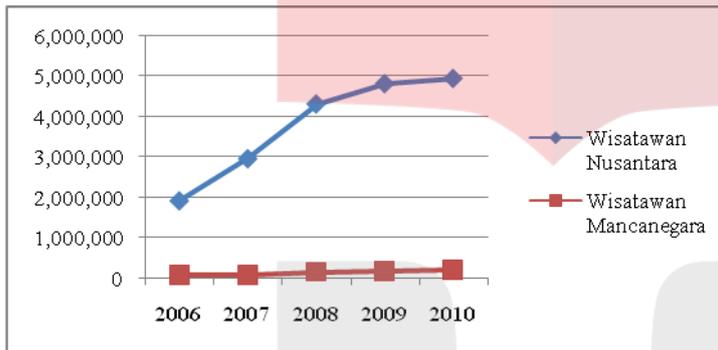
Bandung menyimpan potensi wisata yang begitu besar dalam bidang pariwisata bahkan terkadang Bandung disejajarkan dengan Yogyakarta dan Bali sebagai tujuan wisata oleh para wisatawan domestik maupun mancanegara. Kawasan Asia Afrika dan Jalan Braga, misalnya, merupakan pusat rekreasi komersial yang terkenal. Wisata *heritage* pun dapat dinikmati di kota Bandung ini karena banyaknya monument dan bangunan bersejarah bergaya *art deco* seperti di daerah Dago dan Cipaganti. Objek wisata alam di sekitar kota Bandung pun menjadi pemikat dan pelengkap wisata budaya Bandung. Artinya antara daya tarik wisata alam dan daya tarik budaya dapat dipadukan menjadi sebuah paket wisata ke Bandung.

Selain itu, Bandung pun mempunyai daya tarik lainnya seperti wisata pendidikan, wisata konvensi, wisata olah raga, wisata belanja

dan *entertainment* dan wisata kuliner. Hal tersebut menunjukkan bahwa Bandung telah menjadi salah satu destinasi pelancong yang populer. Menurut Wakil Ketua Komisi X DPR Heri Akhmadi ([www.dpr.go.id](http://www.dpr.go.id), 2011) menyatakan bahwa “Kurang lebih 2,3 juta wisatawan nusantara per minggu yang berkunjung ke Bandung dan hampir 30 persen setiap minggunya adalah orang Jakarta. Ini jumlah yang luar biasa”.

**GRAFIK 1.1**

**JUMLAH WISATAWAN NUSANTARA DAN MANCANEGARA YANG BERKUNJUNG KE KOTA BANDUNG TAHUN 2006-2010**



**Sumber:** Data dari berbagai sumber, diolah.

Dari grafik di atas dapat diketahui bahwa jumlah wisatawan nusantara dan asing yang berkunjung ke Bandung mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, khususnya pada lima tahun terakhir. Pada tahun 2006 jumlah wisatawan nusantara yang berkunjung ke Bandung mencapai 1.925.000 orang, kemudian meningkat pada tahun 2007 mencapai 2.968.000 orang. Dua tahun kemudian bahkan jumlah wisatawan bertambah dua kali lipat pada tahun 2008 dan 2009, masing-masing 4.320.634 orang dan 4.822.532 orang. Tahun 2010

terus bertambah hingga mencapai 4.951.888 orang. Peningkatan serupa juga dialami oleh wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Bandung, yang sebagian besar adalah untuk wisata berbelanja.

Banyaknya wisatawan yang datang ke Bandung merupakan pasar yang potensial bagi pelaku usaha untuk terus meningkatkan *service* dan keunggulan kompetitif. Dengan demikian perangkat pendukung sektor pariwisata seperti hotel, café, restoran dan pusat perbelanjaan oleh-oleh dan berbagai kelengkapan wisata lain memiliki prospek cukup baik dalam perkembangannya. Salah satu sub sektor yang berperan mendukung pariwisata adalah jasa penginapan seperti hotel, losmen, *questhouse* dan villa. Keempatnya dapat dijadikan sebagai alternatif bagi para wisatawan untuk menginap tatkala sedang berkunjung ke Bandung. Berikut ini adalah jumlah wisatawan yang menginap di sejumlah hotel di Bandung.

**TABEL 1.1**

**JUMLAH WISATAWAN YANG MENGINAP DI HOTEL**

Tahun	Wisatawan Nusantara	Wisatawan Mancanegara
2008	2.481.469	157.066
2009	2.928.157	168.712
2010	3.205.269	180.603

*Sumber:* Data perhitungan BPS Kota Bandung, 2008-2010.

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa, jumlah wisatawan nusantara dan wisatawan mancanegara yang menginap di sejumlah hotel Bandung pada tahun 2008 total wisatawan yang menginap

sebanyak 2.638.535 orang, kemudian tahun 2009 bertambah menjadi 3.096.869 dan puncaknya pada tahun 2010 mencapai 3.385.872 orang. Peningkatan jumlah wisatawan di semua lokasi wisata akan semakin terlihat pada saat hari libur. Hal ini yang menyebabkan kamar-kamar hotel di Kota Bandung menjadi penuh di musim liburan.

Di dalam jasa perhotelan, terdapat banyak pilihan hotel yang tersebar di Bandung mulai dari hotel melati hingga berbintang lima yang mewah. Oleh sebab itu, meningkatnya wisatawan yang datang ke Bandung akan mempengaruhi jumlah hotel yang ada di Bandung. Berikut ini adalah perkembangan hotel di Bandung dari tahun 2006 hingga 2010.

**TABEL 1.2**

**PERKEMBANGAN JUMLAH HOTEL DI KOTA BANDUNG**

Tahun	Jumlah Hotel
2006	223
2007	240
2008	252
2009	264
2010	266

*Sumber:* Dinas Budaya dan Pariwisata Kota Bandung.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah hotel di Bandung semakin bertambah dari tahun ketahun. Semenjak tahun 2006 yang hanya berjumlah 223 hotel saja, ditahun 2009 bertambah sebanyak 264 hotel. Pada tahun 2010 bertambah dua hotel dari tahun sebelumnya, menjadi 266 hotel. Bahkan menurut Ketua Perhimpunan

Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) Jawa Barat, Herman Muchtar (jabar.tribunnews.com, 2011) mengatakan bahwa “*Tingkat hunian hotel di Kota Bandung meningkat sebesar dua persen memasuki tahun 2011 ini. Rencananya tahun 2011 ini akan terdapat 15 hotel baru dari berbagai kelas bintang yang sedang dalam proses pembangunan.*”

**TABEL 1.3**  
**JUMLAH HOTEL MENURUT BERBINTANG DI KOTA BANDUNG**  
**TAHUN 2006-2011**

Tahun	Hotel Berbintang					Total
	1	2	3	4	5	
2006	3	18	18	10	4	53
2007	7	16	23	11	4	61
2008	7	16	27	16	4	70
2009	10	15	26	15	6	72
2010	7	16	28	19	6	76
2011	9	18	29	22	6	84

Sumber: Dinas Budaya dan Pariwisata Kota Bandung, 2011.

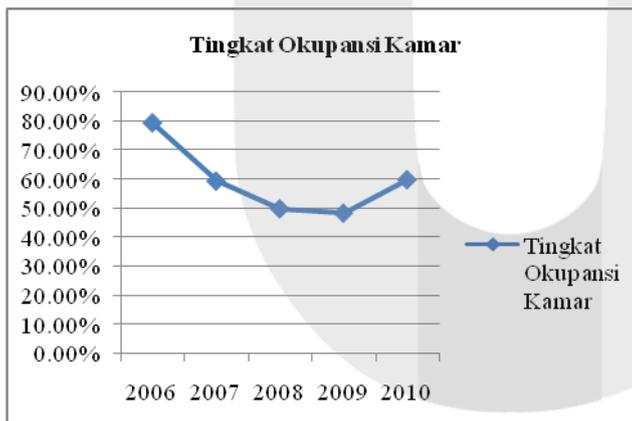
Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah hotel berbintang di Kota Bandung semakin bertambah dari tahun ke tahun. Sejak tahun 2006 hotel berbintang hingga pada tahun 2007 bertambah menjadi 61 hotel. Tahun 2008 hingga 2010 jumlah hotel berbintang semakin banyak, bahkan memasuki tahun 2011, hotel berbintang pun jumlahnya semakin banyak, yaitu 274 hotel dengan 13.750 unit kamar.

Salah satu hotel yang nyaman dengan letak sangat strategis yaitu Hotel Cihampelas 2, yang berada di Jalan Cihampelas. Hotel Cihampelas 2 adalah salah satu hotel yang berada di bawah *Cihampelas Hotel Group*. Hotel ini berada di lokasi yang sangat

strategis, tepatnya di jalan Cihampelas yang dikenal sebagai sentra celana *jeans*. Akibatnya wisatawan domestik dan mancanegara, yang berwisata belanja di Jalan Cihampelas akan meningkat, terlebih lagi ketika hari libur serta *weekend*. Tentu hal ini adalah peluang besar bagi Hotel Cihampelas 2 untuk meningkatkan jumlah pengunjungnya.

Hotel Cihampelas 2 didirikan pada tahun 2006, dimana sekarang sedang dalam proses menjadi hotel bintang 2 (pengurusan hingga bulan Desember 2011) dengan jumlah kamar sebanyak 50 kamar, yang terbagi atas beberapa tipe. Pembagian kamar ini disesuaikan dengan kebutuhan pengunjung dan tentu saja memiliki harga yang berbeda-beda, antara lain Superior Triple; Superior Double AC; Deluxe Double dan Twin AC; Suite AC; Standard Double, Single dan Twin AC; serta tipe Family AC. Harga kamar di Hotel Cihampelas 2 ini berkisar antara Rp 250.000-Rp 425.000 per malam.

**GRAFIK 1.2**  
**TINGKAT OKUPANSI HOTEL CIHAMPELAS 2**  
**TAHUN 2006-2010**



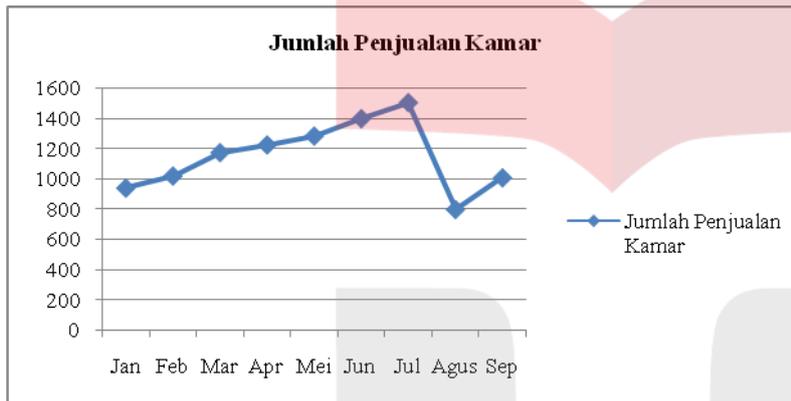
Sumber: Database Cihampelas Hotel, 2006-2010.

Dari grafik di atas dapat diketahui bahwa tingkat hunian kamar (*occupancy rate*) dari Hotel Cihampelas 2 dari tahun 2006-2009 mengalami penurunan yang signifikan. Tahun 2009 menuju 2010, mulai terjadi peningkatan, namun tidak berarti harus puas di angka 64% saja. Memasuki tahun 2011 ini, fenomena ini masih terjadi ditandai tingkat penjualan kamar pada Hotel Cihampelas 2 yang berfluktuatif. Hal tersebut dapat dijabarkan pada grafik berikut ini.

**GRAFIK 1.3**

**JUMLAH PENJUALAN KAMAR HOTEL CIHAMPELAS 2**

**TAHUN 2011**



*Sumber:* Database Cihampelas Hotel, Oktober 2011, diolah.

Dari grafik dan tabel di atas, terlihat jelas bahwa jumlah penjualan kamar pada Hotel Cihampelas 2 pada tahun 2011 ini, masih mengalami peningkatan yang berlahan. Jika hal tersebut dibiarkan untuk periode jangka panjang, maka akan sulit bagi Hotel Cihampelas 2 untuk berhasil di dalam persaingan jasa perhotelan di Bandung, terlebih lagi jika mengingat kondisi persaingan hotel yang semakin diramaikan dengan perang tarif antar hotel.

Salah satu upaya strategi yang sedang dijalankan perusahaan untuk menghadapi persaingan adalah mulai menggiatkan sistem *Reservation Online* dalam bidang pemasarannya sejak awal tahun 2011. Hal tersebut ditandai dengan kerjasama yang dilakukan dengan beberapa perusahaan online, khususnya yang menangani bisnis penjualan kamar via internet, antara lain Direct With Hotel, Agonda serta Booking.com. Namun, penjualan kamar via *online* tersebut belum memenuhi target yang ingin dicapai oleh Hotel Cihampelas 2. Berikut ini adalah data *Reservation Online* dari Direct With Hotel, Agonda serta Booking.com, selama tahun 2011.

**TABEL 1.4**  
**DATA RESERVATION ONLINE HOTEL CIHAMPELAS 2**  
**SELAMA TAHUN 2011**

Bulan	DWH	Agonda	Booking.com
Januari	7	19	12
Februari	3	33	11
Maret	2	29	6
April	9	40	10
Mei	6	22	22
Juni	4	26	29
Juli	13	46	41
Agustus	4	18	16
September	6	32	21
Oktober	6	17	31
November	6	14	25
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>296</b>	<b>224</b>

*Sumber:* Data Hotel Cihampelas, 2011.

Dari data diatas, dapat dilihat bahwa sistem *Reservation Online* pada Hotel Cihampelas 2 belum efektif dan belum mencapai target penjualan kamar yang maksimal yaitu 80%. Data yang ditunjukkan masih mengalami peningkatan dan penurunan yang tidak beraturan setiap bulannya. Hal tersebut menggambarkan bahwa perusahaan ini masih harus menghadapi persaingan dari hotel-hotel lain, yang juga tergabung pada perusahaan *online* jasa bisnis perhotelan.

Hotel Cihampelas 2 adalah hotel dengan jangka waktu beroperasi masih di bawah 10 tahun. Segala kekurangan dan kelebihan yang dimiliki oleh hotel ini baik dari segi operasi produksi jasa penginapan maupun aspek lainnya sangat mempengaruhi kinerja perusahaan, yang kemudian akan berujung pada penjualan kamar yang belum mencapai target yang diinginkan. Selain itu, Hotel Cihampelas 2 pun tidak bisa menghindari persaingan hotel yang semakin ketat, karena persaingan sendiri adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan. Di dalam industri apapun, termasuk industri perhotelan, aturan persaingan dicakup ke dalam lima kekuatan persaingan, yaitu: masuknya pesaing baru, ancaman dari produk pengganti (substitusi), kekuatan penawaran (tawar-menawar) pembeli, kekuatan penawaran pemasok, dan persaingan diantara pesaing-pesaing yang ada (Porter, 36:2007).

Berdasarkan fenomena yang ada pada Hotel Cihampelas 2, maka perlu untuk memformulasikan strategi bisnis jasa perhotelan yang tepat bagi Hotel Cihampelas 2 dalam rangka meningkatkan jumlah pengunjung serta menghadapi persaingan. Penyusunan strategi bisnis berdasarkan analisis lingkungan yang menyeluruh terhadap faktor lingkungan eksternal yang tidak bisa dikontrol (berupa peluang

dan ancaman) dan faktor lingkungan internal perusahaan yang bisa dikontrol (berupa kekuatan dan kelemahan). Hal tersebut dilakukan untuk menentukan strategi bisnis kedepan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Oleh karena itu, penulis mengambil judul skripsi yaitu **“Formulasi Strategi Bisnis Jasa Perhotelan pada Hotel Cihampelas 2 Untuk Periode 2012-2016”**.

### 1.3 Perumusan Masalah

1. Bagaimanakah analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity* dan *threats*) pada Hotel Cihampelas 2 dalam menghadapi persaingan hotel di Bandung?
2. Bagaimanakah formulasi strategi bisnis jasa perhotelan yang tepat bagi Hotel Cihampelas 2 agar dapat menghadapi persaingan dan meningkatkan jumlah pengunjung?

### 1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengidentifikasi analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity* dan *threats*) pada Hotel Cihampelas 2 dalam menghadapi persaingan hotel di Bandung.
2. Untuk merumuskan formulasi strategi bisnis jasa perhotelan yang tepat bagi Hotel Cihampelas 2 agar dapat menghadapi persaingan dan meningkatkan jumlah pengunjung.

### 1.5 Kegunaan Penelitian

Melalui penelitian ini penulis berharap dapat memberikan hasil yang bermanfaat, sebagai berikut:

## 1. Kegunaan Praktisi

Bagi Manajemen Hotel Cihampelas 2 sebagai salah satu bahan referensi, sumbangan pemikiran, dan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dimasa yang akan datang.

## 2. Kegunaan Keilmuan

Bagi penulis, diharapkan dapat meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang strategi bisnis dan membandingkan teori-teori yang telah dipelajari dengan fakta yang terjadi di lapangan khususnya dalam bisnis jasa perhotelan di Bandung.

Bagi Akademis, sebagai sumbangan pemikiran dan informasi terutama bagi rekan-rekan mahasiswa yang akan mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai formulasi strategi bisnis jasa perhotelan.

### 1.6 Sistematika Penelitian

#### Bab I Pendahuluan

Pada bab ini akan disampaikan gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan penelitian ini.

#### Bab II Tinjauan Pustaka Penelitian

Dalam bab ini akan diuraikan tentang teori yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas dan teori penunjang dalam memecahkan masalah yang dihadapi, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, serta ruang lingkup penelitian.

### **Bab III Metode Penelitian**

Dalam bab ini akan diuraikan langkah-langkah dan prosedur penelitian untuk menggambarkan bagaimana penelitian dilakukan.

### **Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Dalam bab ini diuraikan bagaimana menganalisa hasil pengolahan data yang di dapat dari bab sebelumnya dengan menggunakan teori yang ada untuk menjawab permasalahan yang sudah dirumuskan.

### **Bab V Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari masalah dan saran yang diberikan untuk perbaikan masalah serta dapat memberikan kontribusi yang nyata bagi perusahaan.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian ini antara lain:

1. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threats*) atau kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman pada Hotel Cihampelas 2 dalam menghadapi persaingan hotel di Bandung, antara lain:

**a. Peluang Hotel Cihampelas 2, yaitu:**

- Kondisi pemerintah Indonesia dan kota Bandung yang stabil.
- Kebijakan pemerintah yang mendukung bisnis perhotelan berupa Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
- Inflasi kota Bandung yang terkendali baik trend maupun musiman.
- PDRB kota Bandung tahun 2005-2010 menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun, dimana terdapat 58% yang bersumber dari sektor pariwisata.
- Kota Bandung terkenal sebagai surganya belanja sehingga gaya hidup masyarakat menjadi konsumtif seperti berbelanja di FO dan Distro.
- Pagelaran budaya tradisional dan festival musik yang diselenggarakan di beberapa tempat di kota Bandung menjadi daya tarik wisatawan.

- Bandara Husein Sastranegara semakin aktif menerima penerbangan ke Bandung dari berbagai Negara.
- Sistem *Reservation Online* memberikan kemudahan bagi pengunjung dan pihak hotel untuk pemasaran dan mengurus *check in, check out*, serta transaksi pembayaran.
- Terdapat sistem teknologi yang dirancang untuk memudahkan *stakeholders* untuk membantu mengambil keputusan.
- Ada 9 pesaing Hotel Cihampelas 2 di sepanjang Jalan Cihampelas, namun *market share* Hotel Cihampelas 2 sebesar 20% terhadap hotel-hotel yang sekelas dengan Hotel Cihampelas 2, antara lain Hotel Nalendra (23%) , Hotel Puma (17%), Hotel Puri Cipaganti (18) dan Hotel Samudera (20%) pada tahun 2007. *Competitor analysis* ini dilakukan dengan mengkategorikan jumlah kamar, fasilitas kamar, letak hotel, lahan parkir dan harga kamar.
- Perusahaan dapat menjaga hubungan baik dengan konsumen melalui *Mailist, Yahoo Messenger, Facebook Chat* demi loyalitas konsumen.
- Konsumen setuju dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan dan tidak dengan mudah beralih perusahaan/hotel lain.
- Penambahan jumlah kamar senagaj dilakukan melihat permintaan pengunjung serta perkembangan wisatawan yang datang ke Bandung.
- Jumlah pemasok yang dimiliki Hotel Cihampelas 2 terbilang banyak dengan daya tawar yang rendah.

- Untuk kebutuhan sehari-hari ketersediaan pengganti supplier cukup banyak jumlahnya.

**b. Ancaman Hotel Cihampelas 2, yaitu:**

- Tingkat suku bunga berlahan meningkat dimana masyarakat akan lebih memilih untuk menabung daripada membelanjakannya.
- Pertumbuhan hotel di kota Bandung sangat pesat, namun tidak diikuti oleh jumlah permintaan.
- Pengusaha atau *investor* mudah mendapatkan dana berinvestasi melalui kredit bungan bank, sehingga mudah saja untuk mendirikan hotel walaupun skala ekonomi yang dibutuhkan sangat besar.
- Persaingan mendorong hotel-hotel untuk berinovasi menawarkan jasa lain seperti travel, penyewaan *function* dan *roomeeting*.
- Jasa pengganti juga memberikan tekanan kompetitif bagi perusahaan seperti losmen, villa, *guesthouse* dan wisma.

**c. Kekuatan Hotel Cihampelas 2, yaitu:**

- Hotel Cihampelas 2 memiliki reputasi yang baik.
- Pelayanan yang diberikan oleh Hotel Cihampelas 2 selama ini terbilang baik dan lengkap.
- Sejak pertengahan 2010, Hotel Cihampelas 2 telah bergabung dengan tiga perusahaan online dan akan bertambah di tahun 2012 ini.
- Fasilitas pemasaran yang dililiki cukup lengkap, baik untuk *indoor* dan *outdoor*.

- Hotel Cihampelas 2 tidak hanya menyiapkan kamar tapi juga inovasi lain yang mendukung pertumbuhan pasar.
- Modal yang dimiliki Hotel Cihampelas 2 masih terbilang baik.
- Supplier ditemukan dengan mudah sehingga jarang kekurangan pasokan bahan untuk kebutuhan operasional.
- Karyawan berlatarbelakang pendidikan dan pengalaman di bidang perhotelan.

**d. Kelemahan Hotel Cihampelas 2, yaitu:**

- Tidak adanya pemisahan dengan sistem keuangan yang baku, antara belaja hotel dan belaja rumah tangga *owner*.
- Tak jarang Hotel Cihampelas 2 harus mengeluarkan biaya yang lebih untuk operasional jadi tidak efisien.
- Kurangnya kapasitas kamar, sopir, mobil dan armada serta lahan parker yang sempit.
- Jumlah karyawan Hotel Cihampelas 2 ini terbilang hanya 24 orang, tak jarang bahkan kekurangan.
- Kurangnya tenaga manajer yang maksimal.
- Tidak adanya visi dan misi secara tertulis.
- System perusahaan keluarga ini menyebabkan ada intervensi dari *owner*.
- Hotel Cihampelas 2 kurang maksimal memanfaatkan internet, intranet dan extranet di lingkungan perusahaan.
- Sistem informasi manajemen yang kurang maksimal dalam pengambilan keputusan perusahaan oleh *stakeholders*.

2. Formulasi strategi bisnis jasa perhotelan yang tepat bagi Hotel Cihampelas 2 agar dapat menghadapi persaingan dan meningkatkan jumlah pengunjung, berdasarkan EFE-IFE Matrix berada pada Sel 1, yaitu dengan tumbuh dan membangun (*growth and build*). Hasil dari identifikasi lingkungan eksternal menghasilkan skor EFE Matrix sebesar 3,33 dan sebesar 3,19 pada IFE Matrix. Skor lingkungan eksternal menunjukkan bahwa lingkungan tersebut memiliki daya tarik yang cukup besar terhadap keberlangsungan Hotel Cihampelas 2 dan skor lingkungan internal menunjukkan adaptasi perusahaan terhadap lingkungan eksternal yang cukup baik. Pada sel ini, Hotel Cihampelas 2 dapat melakukan strategi intensif. Sedangkan pada Matriks SWOT, Hotel Cihampelas 2 dapat melakukan formulasi strategi WO (*Weakness-Opportunity*) atau Kelemahan-Peluang, artinya Hotel Cihampelas 2 memperbaiki kelemahan internal yang ada untuk memanfaatkan dan mengambil peluang yang berasal dari lingkungan eksternal.

## 5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan kepada Hotel Cihampelas 2 untuk dapat meningkatkan jumlah pengunjung dan menghadapi persaingan hotel di kota Bandung, antara lain:

1. Membentuk, mengkristalisasikan dan melakukan sosialisasi mengenai visi dan misi Hotel Cihampelas 2. Pembentukan visi dan misi perusahaan dilakukan *owner* dengan melibatkan semua manajer. Kristalisasi visi dan misi dilakukan dengan menjadikan visi misi sebagai *basic policy* dari aktivitas bisnis perusahaan. Saran visi dan misi yang diajukan, yaitu:

**Visi:** Menjadi Hotel yang paling banyak dikunjungi oleh wisatawan asing di kota Bandung tahun 2017.

**Misi:**

- ✓ Mempertahankan *Reservation Online* dan menambah bekerjasama dengan perusahaan online lainnya, yang memiliki jaringan international di seluruh dunia.
- ✓ Menambah kualitas karyawan dalam hal bahasa agar harus siap untuk melayani pengunjung yang berasal dari negara lain, bukan hanya bahasa Inggris.
- ✓ Memaksimalkan function dan menjadi pilihan pengunjung dalam hal penyewaan roommeeting.
- ✓ Menerapkan sistem teknologi yang modern dan otomisasi yang khusus bagi bisnis jasa perhotelan, baik kebutuhan pengunjung, persediaan, keuangan bahkan untuk pengambilan keputusan oleh *stakeholders*.

2. Sosialisasi visi dan misi dapat dilakukan, antara lain:

- Menuliskan visi dan misi kemudian diletakkan di *front liner* (*resepsionist*), lobi dan ruang makan Hotel Cihampelas 2.
- Menyertakan evaluasi visi dan misi terhadap kinerja perusahaan pada setiap kali kesempatan *meeting* manajer.
- Menyampaikan visi dan misi secara kontinyu kepada seluruh karyawan Hotel Cihampelas 2.

3. Melakukan strategi *growth and bulid* didukung upaya memperbaiki kelemahan internal guna menangkap peluang eksternal melalui strategi *weakness-opportunity*, antara lain:

- Melakukan strategi penetrasi pasar untuk meningkatkan *market share* melalui usaha pemasaran yang lebih luas dengan menambah kerja sama dengan perusahaan online, seperti Agoda Partners yang memiliki jaringan internasional.
- Melakukan promosi online untuk menggaet wisatawan dari Negara tetangga lain selain Malaysia, misalnya Vietnam dan Thailand seiring bertambahnya maskapai asing yang masuk ke Bandung.
- Promosi terhadap *roommeeting* ditingkatkan dan menjadi bagian dalam jasa yang ditawarkan di website dan perusahaan online hotel.
- Menambah jumlah armada mobil dan sopir untuk memaksimalkan jasa transportasi dari dan ke Bandara Huseinsastranegara.
- Menambah jumlah destinasi tempat wisata pada jasa tour guide bagi wisatawan asing agar loyalitas pelanggan tetap terjaga.
- Menambah jumlah kamar dengan membangun Hotel Cihampelas 3 pada tempat strategis.
- Menambah jumlah tenaga *roomservice* manajer dan GM karena jika tidakbisa mempengaruhi kinerja perusahaan misalnya untuk staf pemasaran indoor dan outdoor.
- Menggunakan perkembangan teknologi internet, intranet dan extranet untuk pengambilan keputusan *stakeholders*, misalnya di aspek keuangan agar dapat dipisahkan antara keungan hotel dan *owner*.
- Menggunakan teknologi yang terintegrasi untuk bisnis jasa perhotelan dan melindungi database perusahaan.

- Teknologi terintegrasi juga perlu diterapkan dan dikembangkan untuk menghindari biaya ekstra, misalnya sistem untuk konfirmasi jasa transportasi antar jemput dan ke Bandara Huseinsastranegara.
- Memanfaatkan teknologi agar database perusahaan tidak di-*input* lagi secara manual.
- Menuliskan visi dan misi Hotel Cihampelas 2 pada *front office*.

4. Perlu ada penelitian yang lebih lanjut dengan menggunakan pendekatan input dan pencocokan strategi lainnya terhadap bisnis jasa perhotelan hingga tahap evaluasi strategi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adrian, Aroderick Mozes. (2011). *Gelar Diskon, Turis Padati FO Bandung*. <http://megapolitan.kompas.com/read//Gelar.Diskon.Turis.Padati.Faory.Outlet.Bandung>. (Diakses pada 1 Januari 2012).
- \_\_\_\_\_. (2011). *Wisata Kota Bandung Senilai Rp 176 Milliar*. <http://bisnisjabar.com/index.php/2011/01/pad-wisata-kota-bandung-2011-rp176miliar/>. (Diakses pada 28 September 2011).
- \_\_\_\_\_. (2010). *Persaingan Hotel di Kota Bandung Tidak Sehat*. <http://bisnis-jabar.com/index.php/2010/10/persaingan-hotel-di-kota-bandung-tidak-sehat/>. (Diakses pada 18 Oktober 2011).
- \_\_\_\_\_. (2011). *Musim Hujan Dikhawatirkan Turunkan Tingkat Hunian Hotel*. [http://antarajawabarat.com/lihat/berita/34758/musim\\_hujan\\_dikhawatirkan-turunkan-tingkat-hunian-hotel](http://antarajawabarat.com/lihat/berita/34758/musim_hujan_dikhawatirkan-turunkan-tingkat-hunian-hotel). (Diakses pada 18 Oktober 2011).
- Buchory, Herry A. dan Saladin, Djaslim. (2010). *Manajemen Strategik* (cetakan ke-1). Bandung: Linda Karya.
- Budiarta, Cahya. (2007). *Analisis Penggunaan Strategi Generik Terhadap Kinerja Hotel-Hotel Berbintang di Kota Malang*. *Jurnal Paradigma IKIP Budi Utomo Malang*, Tahun XII (23). 66-71.
- Carpenter, Mason A. dan Sanders, Wm. Gerard. (2007). *Concepts Strategic Management; A Dunamic Perspective*. New Jersey: Pearson Education. Inc.
- David, Fred R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases* (Edisi ke-3). England: Pearson Education Limited.
- David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategis Konsep* (cetakan ke-12). Jakarta: Salemba Empat.
- Febrianto, Arie (2008). *Formulasi Strategi Pemasaran Jasa Pada PT Reasuransi Nasional Indonesia*. Skripsi pada Universitas Padjajaran: tidak diterbitkan.

- Fitriadi, Dery Ginanjar. (2011). Laju Pertumbuhan Ekonomi Jabar Mencapai 6,87%. <http://www.inilahjabar.com/read/detail/1485722/laju-pertumbuhan-ekonomi-jabar-mencapai-687>. (Diakses pada 1 Januari 2012).
- Husna, Hanhan. (2011). *Banyak PHK, Pengangguran di Bandung Meningkat*. <http://www.inilahjabar.com/read/detail/1699502/banyak-phk-pengangguran-di-bandung-meningkat>.(Diakses pada 1 Januari 2012).
- Idrus, Muhammad. (2009). *Metode Penelitian Ilmu Sosial* (edisi kedua). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Iriani, Rina Yulistianasari. (2008). *Pengaruh Perencanaan Strategi Menggunakan Analisa SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities dan Threats) Terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Menghadapi Era Globalisasi (Studi Kasus Bank BRI Unit Ahmad Yani Cabang Naripan Bandung)*. Skripsi pada Universitas Padjajaran: tidak diterbitkan.
- Kusumah, Bunga. (2010). 20.000 Turis Timteng Siap Kunjungi Bandung. <http://bisnis-jabar.com/index.php/2010/10/20-000-turis-timteng-siap-kunjungi-bandung/>. (Diakses pada 1 Oktober 2011).
- Kembaren, Luther. (2011). *Bandara Husein Segera Beroperasi 24 Jam*. <http://www.jurnas.com/halaman/14/2011-10-13/185370>.(Diakses pada 1 Januari 2012).
- Marketing Management Cihampelas 2 Bandung. (2011). *Room List 2011*. Bandung: Cihampelas Hotel 2.
- Nazir, Moh. (2005). *Metode Penelitian* (cetakan ke-6). Bogor: Ghalia Indonesia.
- Porter, Michael E. (2007). *Strategi Bersaing*. Tangerang: Karisma Publishing Grup.
- Riani, Febby. (2007). *Pemanfaatan Potensi Kota Bandung Sebagai Dasar Perumusan Strategi MQ Guesthouse*. Skripsi pada Institut Manajemen Telkom: tidak diterbitkan.
- Rumiyati dan Said Adam. (2009). *Analisis Strategi Bisnis Menggunakan SWOT Dalam Meningkatkan Penjualan Pada UD. Purnomo Farm*. Jurnal Ekonomi, Volume 4 No. 1 Juni 2009. STIE: Jakarta.

Satriyaji, Gema. (2006). *Formulasi Strategi Sangihe Natural Ocean Resort dalam Memanfaatkan Potensi Alam Pulau Poa di Kabupaten Sangihe, Sulawesi Utara Tahun 2006*. Skripsi pada Insitut Manajemen Telkom: tidak diterbitkan.

Setianingsih, Yatri. (2011). *Target Pertumbuhan Ekonomi Kota Bandung Diturunkan*. <http://www.inilahjabar.com/read/detail/1415452/target-pertumbuhan-ekonomi-kota-bandung-diturunkan>. (Diakses pada 1 Januari 2012).

Sidik, Machfud DR, Msc. (2002). *Optimalisasi Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Dalam Rangka Meningkatkan Kemampuan Keuangan Daerah*. Orasi Ilmiah STIA LAN Bandung.

Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Pendidikan* (cetakan ke-17). Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Administrasi* (cetakan ke-17). Bandung: Alfabeta.

Suyanto, M. (2007). *Strategic Management Global Most Admired Company*. Penerbit CV Andi Offset.

Tewal, Berahard. (2008). *Pengaruh Strategi Bersaing dan Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan Perhotelan di Sulawesi Utara*. *Jurnal Aplikasi Manajemen Universitas Sam Ratulangi*, Volume 8 (2), 464-470.

Wheelen, Thomas L. dan Hunger, J. David. (2008). *Strategic Management and Business Policy* (edisi ke-11). New Jersey: Pearson Eduaction, Inc.

Wheelen, Thomas L. dan Hunger, J. David. (2003). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

[www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)

[www.bpsjabar.com](http://www.bpsjabar.com)