

FORMULASI STRATEGI HOTEL UNTUK MENGHADAPI BERLAKUNYA PASAR BEBAS ASEAN

Agung Nurmansyah

Universitas Sahid Surakarta

Email: agnurman@yahoo.com

Abstract

The level of competition in Surakarta bebepa increased sharply in recent years. Increased competition led to a change in strategy to face the competition. Because assumptions when companies determine and establish strategies that long ago turned into the assumptions in determining the new corporate strategy. To change the strategy of the things to consider in five competitive forces is the threat of entry of newcomers, the level of rivalry among existing competitors, the strength of the bargaining power of buyers, bargaining power of suppliers and the last level is the level of competition in the industry. Moreover, in 2015 the enactment of the MEA will make the competitive landscape in the Surakarta growing again.

Keywords: Competition, Strategy, Strategy Changes

PENDAHULUAN

Para pemimpin ASEAN di dalam pertemuan KTT ASAN ke-12 pada bulan Januari 2007 melakukan kesepakatan mentransformasikan ASEAN menjadi single market and production base di mana pergerakan barang jasa investasi, tenaga kerja tranpil, dan aliran modal akan lebih bebas tanpa hambatan. Mulai berlakunya kesepakatan tersebut pada awal tahun 2015, dengan berlakunya masyarakat ekonomi ASEAN (MEA) yang akan menjadikan peluang sekaligus tantangan bagi bangsa Indonesia. Karena segala persaingan usaha baik langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap semua lini perekonomian Indonesia. Indonesia merupakan negara terbesar di ASEAN baik dalam wilayah laut maupun wilayah darat, sumber daya alam maupun jumlah penduduk.

Indonesia sudah selayaknya memegang peran penting dalam MEA mengingat Indonesia mempunyai potensi PDB tertinggi setara 34 persen dari PDB ASEAN, 40 persen dari populasi penduduk ASEAN, 50 persen luas wilayah ASEAN serta rasio kredit terhadap PDB terendah (29,6 persen, dibandingkan rata-rata ASEAN 67,2 persen). Masyarakat ekonomi ASEAN mempunyai kekuatan pasar lebih dari 600 juta orang. Dengan adanya arus modal, barang, jasa yang bergerak di dalam skema MEA akan menimbulkan ancaman bagi Indonesia yang merupakan 40 persen total penduduk dari total penduduk ASEAN. Atau dengan kata lain, Indonesia akan mejadi target pasar bagi negara lain di dalam ASEAN. Karena jika dilihat dari kemampuan ekonomi atau pendapatan per kapita per tahun berdasarkan kekuatan daya beli antara sebesar Rp. 43

juta hingga Rp. 61,2 juta per kapita pada tahun 2012. Sangat masuk akal jika pelaksanaan MEA, Indonesia akan lebih menjadi negara sasaran negara ASEAN ketimbang menjadikan ASEAN sebagai pasar bagi produk barang dan jasa Indonesia karena pertimbangan-pertimbangan di atas.

Di samping itu, kekuatan daya saing Indonesia yang rendah akibat buruknya infrastruktur di Indonesia. Sebagai contoh, peringkat infrastruktur di Indonesia lebih rendah (lebih buruk) daripada Thailand, Malaysia dan Singapura. Dan hanya lebih baik dari Vietnam, Laos dan Philipina. Begitu juga dalam hal efisiensi tenaga kerja yang paling buruk di negara ASEAN. Bahkan untuk kemudahan berbisnis di Indonesia dari 189 negara di dunia, Indonesia berada di peringkat ke-120.

Tingkat persaingan akan bertambah jika berlakunya MEA di tahun 2015 nanti. Tetapi persaingan usaha sebenarnya telah terjadi sebelum

berlakunya MEA. Sebagai contohnya untuk persaingan di Industri perhotelan di kota Surakarta. Sebelum berlakunya MEA, tingkat persaingan hotel di Surakarta dalam 3 tahun terakhir ini meningkat tajam. Jika dilihat dari perbandingan tingkat pertumbuhan jumlah kamar dibandingkan dengan jumlah kenaikan wisatawan adalah 139 persen dibandingkan dengan 30 persen.

Perubahan pada tingkat persaingan usaha khususnya di industri perhotelan di kota Surakarta, menyebabkan para pemilik hotel harus berpikir ulang tentang strategi baru untuk menanggulangi penurunan tingkat hunian pada saat sekarang dan dimasa yang akan datang. Karena perubahan dari lingkungan persaingan yang kemudian menjalar ke lingkungan industri perhotelan, menyebabkan perubahan ke lingkungan strategik baru yang akan mempengaruhi strategi dan kebijakan dimasa sekarang dan masa yang akan datang. Apalagi jika sudah berlaku

MEA, tingkat persaingan hotel di Surakarta kan bertambah karena para wisatawan dan pekerja dari negara ASEAN akan semakin berdatangan ke Indonesia khususnya kota Surakarta.

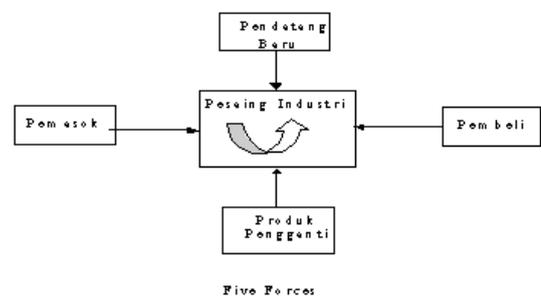
Para pemilik hotel di kota Surakarta mau tidak mau harus membuat strategi yang baru yang sesuai dengan keadaan atau lingkungan yang mempengaruhi strategi yang akan diterapkannya. Pembuatan strategi ini sangat penting karena asumsi-asumsi yang digunakan dalam pembuatan strategi yang terdahulu telah berubah sedemikian drastis. Dengan adanya perubahan-perubahan lingkungan industri yang mempengaruhi strategi bisnis perhotelan seperti meningkatnya persaingan, perubahan kekuatan tawar menawar konsumen yang kuat, di kota Surakarta. Maka diperlukan formulasi strategi baru untuk hotel-hotel di Surakarta, dimana strategi tersebut harus sesuai dengan perubahan lingkungan dan persaingan bisnis hotel di Surakarta. Sehingga

strategi tersebut dapat mencapai tujuan yang ditetapkan oleh manajemen perusahaan

Dalam jurnal ini, penulis ingin memformulasi strategi hotel Wisata Indah di Surakarta, dengan harapan strategi tersebut sesuai dengan perubahan lingkungan yang baru. Dimana lingkungan yang baru tersebut berpengaruh terhadap tingkat persaingan bisnis hotel di surakarta yang terjadi di masa sekarang dan di masa yang akan datang.

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian yang dipakai dalam menganalisis penelitian ini adalah menggunakan analisa lima kekuatan (5 Forces analysis) dari Michael E. Porter.



Alat analisis ini, menerangkan bahwa ada lima faktor kekuatan yang

akan mempengaruhi bagaimana perusahaan masuk dalam persaingan dan menentukan strategi apa yang akan digunakan untuk memenangkan persaingan tersebut. Lima faktor tersebut adalah ancaman masuknya pendatang baru, tingkat rivalitas di antara para pesaing yang ada, kekuatan daya tawar pembeli, kekuatan tingkat tawar pemasok dan terakhir adalah tingkat persaingan di industri tersebut. Untuk lebih jelasnya kelima faktor kekuatan persaingan tersebut maka berikut ini dijelaskan masing-masing komponen :

1. Ancaman Masuknya Pendatang Baru

Pendatang baru dalam industri biasanya dapat mengancam pesaing yang ada. Hal ini disebabkan karena pendatang baru sering membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar, serta seringkali pula memiliki sumberdaya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun

atau biaya meningkat sehingga mengurangi kemampuan. Selain itu, adanya pendatang baru dapat memaksa perusahaan yang sudah ada untuk lebih efektif dan efisien serta belajar untuk bersaing dalam dimensi baru. Terdapat beberapa hambatan untuk memasuki industri atau entry barriers. Diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Skala ekonomi

Yang dimaksud dengan skala ekonomi adalah bertambahnya jumlah barang yang diproduksi dalam suatu periode sehingga mengakibatkan biaya produksi per unit menjadi turun. Skala ekonomi ini menghalangi masuknya pendatang baru dengan cara memaksa untuk masuk pada skala besar dan mengambil resiko menghalangi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dengan konsekuensi akan beroperasi dengan tingkat biaya tidak menguntungkan.

b. Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merek dan loyalitas pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk di masa lampau, atau sekedar merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada.

c. Persyaratan Modal

Kebutuhan untuk melakukan investasi sumber daya keuangan yang besar dapat bersaing menciptakan suatu hambatan masuk, khususnya apabila modal yang diperlukan untuk pengeluaran tidak dapat diterima kembali. Persyaratan modal yang besar membatasi kelompok dari pendatang yang mungkin masuk.

d. Biaya Peralihan Pemasok

Hambatan masuk tercipta dengan adanya biaya peralihan pemasok, yaitu biaya yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindahan dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Jika biaya peralihan tinggi, maka pendatang baru harus menawarkan penyempurnaan yang besar dalam hal biaya atau prestasi agar pembeli mau beralih dari pemasok lama.

e. Akses ke Saluran Distribusi

Hambatan masuk dapat ditimbulkan dengan adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya bilamana saluran distribusi untuk produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang sudah mapan, perusahaan baru harus membujuk saluran tersebut agar menerima produknya melalui cara-cara penurunan harga, kerjasama periklanan dan sebagainya yang

tentu saja berimplikasi terhadap turunnya laba. Makin terbatas saluran pedagang besar atau pengecer untuk suatu produk dan makin banyak pesaing atau pengecer untuk suatu produk dan makin banyak pesaing yang telah mengikat saluran ini, jelas akan semakin berat usaha untuk masuk ke dalam industri.

f. **Kebijakan Pemerintah**

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup masuknya industri dengan melakukan pengendalian dan pengawasan, seperti perjanjian lisensi dan batasan-batasan pada akses ke bahan baku. Pemerintah juga dapat memainkan peran tidak langsung seperti standar polusi udara dan peraturan lainnya.

g. **Hal-hal lain**

Perusahaan yang telah mapan mungkin mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk,

tidak peduli berapapun besarnya dan berapapun pencapaian skala ekonomis pendatang baru ini. Keunggulan-keunggulan yang paling penting diantaranya adalah penguasaan yang menguntungkan atas bahan baku, lokasi yang menguntungkan, subsidi pemerintah serta kurva pengalaman dan belajar.

2. Tingkat Rivalitas Diantara Para Pesaing Yang Ada

Rivalitas dikalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para

pesaingnya dan dengan demikian dapat mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut. Dalam arti, perusahaan-perusahaan tersebut saling tergantung satu sama lain. Intensitas persaingan antar perusahaan merupakan fungsi dari beberapa faktor seperti :

- Adanya beberapa pesaing yang seimbang
- Pertumbuhan industri yang lambat
- Kurangnya diferensiasi
- Pertambahan kapasitas yang tinggi
- Pesaing yang berbeda-beda
- Hambatan pengunduran diri yang tinggi

3. Tekanan Dari Produk Pengganti

Semua perusahaan dalam suatu industri dalam pengertian yang luas bersaing dengan produk pengganti. Walaupun karakteristiknya berbeda, barang substitusi dapat memberikan

fungsi atau jasa yang sama. Ancaman dari produk substitusi ini kuat jika konsumen dihadapkan pada sedikitnya switching cost dan jika produk substitusi tersebut mempunyai harga yang lebih murah atau kualitasnya sama bahkan lebih tinggi dari produk-produk suatu industri.

4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Para pembeli biasanya akan membeli barang dengan harga termurah yang dapat diperolehnya. Untuk mengurangi biaya mereka, biasanya pembeli meminta kualitas yang lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik, serta yang lebih penting harga yang lebih murah. Tindakan ini akan menyebabkan persaingan yang kuat diantara perusahaan yang ada dalam suatu industri yang sama. Biasanya kekuatan tawar menawar pembeli meningkat jika situasi berikut terjadi :

- Pembeli membeli dalam jumlah besar.

- Produk yang dibeli adalah produk standar dan tidak terdiferensiasi.
- Pembeli memperoleh laba yang rendah.
- Produk industri adalah tidak terlalu penting untuk produk atau jasa pembeli.
- Pembeli menempatkan suatu ancaman melakukan integrasi ke hulu untuk membuat produk industri.
- Didominasi oleh sedikit perusahaan.
- Produknya adalah unik
- Industri tersebut bukanlah pelanggan yang terpenting dari pemasok.
- Pemasok memperlihatkan ancaman untuk melakukan integrasi hilir.

5. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok dapat menekan perusahaan yang ada dalam suatu industri dengan cara menaikkan harga serta menurunkan kualitas barang yang dijualnya. Jika perusahaan tidak dapat menutupi kenaikan biaya melalui struktur harganya, maka kemampuan perusahaan tersebut dapat menurunkan karena tindakan pemasok tadi. Pemasok memiliki tawar menawar jika :

PEMBAHASAN

Pada pembahasan lingkungan eksternal, kita akan menganalisis lingkungan persaingan perusahaan yang merupakan kesempatan dan ancaman dalam industri perhotelan. Lingkungan persaingan ini mengacu pada kekuatan kelemahan dan kondisi yang secara langsung berhubungan terhadap industri dimana perusahaan bersaing.

Dalam analisa lingkungan eksternal menggunakan lima kekuatan sifat dan derajat persaingan dalam suatu industri menurut Michael E. Porter (Purnomo dan Zulkieflimansyah, [1996]. Dan penilaian tiap-tiap faktor berdasarkan

wawancara dengan pemilik dan direktur utama hotel Wisata Indah. Faktor itu adalah :

1. Ancaman Masuknya Pendetang Baru

Pendetang baru dalam industri biasanya dapat mengancam pesaing yang ada, karena pendatang baru sering membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar, serta seringkali pula memiliki sumberdaya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya meningkat sehingga mengurangi kemampuan. Terdapat beberapa hambatan untuk memasuki industri atau entry barriers. Diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Skala ekonomi

Yang dimaksud dengan skala ekonomi dalam industri perhotelan adalah kapasitas kamar hotel yang ada di tiap-tiap hotel. Semakin banyaknya hotel berdiri dengan kapasitas kamar yang lebih besar, mengakibatkan persaingan menjadi

semakin tajam. Tetapi skala ekonomi dalam industri perhotelan bukan atau kurang menjadi hambatan dari masuknya pendatang baru dalam industri perhotelan terutama untuk hotel berbintang satu.

b. Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk dalam industri perhotelan artinya hotel tersebut mempunyai identifikasi merek dari waralaba dari perusahaan internasional. Untuk hotel berbintang satu diferensiasi produk hampir tidak ada atau sama semua. Diferensiasi produk menjadi ancaman bagi suatu industri perhotelan karena untuk hotel berbintang satu hampir tidak ada diferensiasi produk.

c. Persyaratan Modal

Kebutuhan untuk melakukan investasi sumber daya keuangan pada pada industri perhotelan khususnya hotel berbintang satu

adalah relatif tidak besar dibandingkan hotel berbintang di atasnya. Tetapi karena tingkat hunian hotel dan kondisi politik tidak begitu baik, maka persyaratan modal membatasi kelompok dari pendatang yang mungkin masuk. Karena kemungkinan modal yang diperlukan untuk pengeluaran tidak dapat diterima kembali.

d. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah tidak membatasi atau bahkan menutup masuknya hotel baru di kota Surakarta. Bahkan kebijakan pemerintah mendukung berdirinya hotel-hotel baru di kota Surakarta.

e. Keamanan Investasi di Kota Surakarta

Keamanan investasi hotel di kota Surakarta sangat memprihatinkan, karena di kota Surakarta terjadi dua kali kerusuhan. Menjadikan investasi di kota Surakarta khususnya perhotelan

tidak menarik atau dengan kata lain menjadi hambatan masuknya pendatang baru.

f. Lokasi Hotel Yang Strategis

Lokasi hotel mempunyai peran yang sangat penting dalam bisnis perhotelan. Untuk hotel berbintang satu, lokasi hotel yang strategis membutuhkan investasi yang sangat besar. Sehingga merupakan hambatan untuk masuk dalam industri perhotelan.

2. Tingkat Rivalitas Diantara Para Pesaing Yang Ada

Tingkat rivalitas di dalam bisnis perhotelan khususnya di kota Surakarta sangat tinggi, karena tingkat pertumbuhan jumlah kamar hotel dengan jumlah datangnya wisatawan tidak seimbang. Bahkan bisa dikatakan tertinggal sangat jauh. Jika dilihat dari perbandingan tingkat pertumbuhan jumlah kamar dibandingkan dengan jumlah kenaikan wisatawan adalah 139 persen dibandingkan dengan 30 persen.

Hotel di kota Surakarta berlomba-lomba menurunkan tarif hotel.

3. Tekanan Dari Produk Pengganti

Tekanan dari produk pengganti di dalam industri perhotelan adalah kemudahan para konsumen untuk berpindah dari satu hotel ke hotel yang lain. Tetapi untuk hotel berbintang satu khususnya yang terletak sekitar tengah-tengah kota Surakarta, perpindahan itu agak sulit. Walaupun jumlah hotel di Surakarta jumlahnya meningkat dari tahun ke tahun.

4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Kekuatan tawar menawar dari konsumen dalam industri perhotelan khususnya di kota Surakarta adalah tinggi. Disebabkan karena tingkat hunian yang rendah ditambah tingkat persaingan di industri perhotelan juga tinggi.

5. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Tawar menawar dari pemasok dalam industri perhotelan lebih ditekankan pada agent atau travel yang menjual wisata di daerah Surakarta dan tamunya menginap di kota Surakarta. Kekuatan tersebut pada industri perhotelan adalah besar. Karena tingkat hunian yang rendah, sehingga banyak hotel kemampuan dalam tawar menawarnya menjadi rendah.

SIMPULAN

Lingkungan bisnis perhotelan khususnya di kota Surakarta telah mengalami perubahan yang drastis sejak beberapa tahun yang lalu, dengan dimulainya pembangunan hotel yang sangat banyak di kota Surakarta. Disamping itu, dengan berlakunya MEA akan menambah persaingan hotel di surakarta. Berbagai perubahan yang terjadi menimbulkan peluang dimasa depan, tetapi juga menimbulkan ancaman. Berdasarkan analisis industri menggunakan Five Forces Competition, peluang yang dimiliki oleh hotel wisata

Indah adalah persyaratan modal, keamanan investasi di Surakarta, lokasi yang strategis dan tekanan dari produk pengganti yang kecil, sedangkan ancamannya adalah skala ekonomi, differensiasi produk, kebijakan pemerintah, tingkat persaingan, tawar menawar pembeli dan pemasok.

Untuk mengurangi kelemahan dan ancaman dari hotel Wisata Indah, maka dalam penulisan ini disarankan bahwa :

1. Melakukan pelatihan karyawan secara terus-menerus, diharapkan akan meningkatkan kualitas dari SDM dari hotel Wisata Indah dan meningkatkan pelayanan kepada konsumen.
2. Melakukan rekrutmen tenaga manajerial yang mempunyai pengalaman (profesional) di bidang perhotelan. Disamping itu, dengan tenaga menejerial yang berpengalaman diharapkan kualitas dalam pengambilan keputusan akan meningkat dengan sendirinya.
3. Untuk mengurangi ancaman dari lingkungan bisnis perhotelan, sebaiknya hotel Wisata Indah melakukan kerja sama dengan hotel yang lain, memberikan potongan-potongan harga kepada konsumen, dan melobi kepada pemerintah melalui PHRI untuk membatasi ijin-ijin baru untuk mendirikan hotel di kota Surakarta.
4. Melakukan efisiensi biaya operasional yang selama ini belum tersentuh oleh pihak manajemen hotel Wisata Indah.

DAFTAR PUSTAKA

- Sukarman, Widigdo.(2014). Siapa Diuntungkan Oleh MEA di Perbankan, Kompas, 22 September 2014.
- Purnomo, H. S., Zulkieflimansyah,(1996). Manajemen Strategi : Sebuah Konsep Pengantar, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Indonesia.

- Handayani Sumi s,(2014). MICE Pemerintah Terlarang, PHRI Desak Moratorium Izin Hotel. Tersedia
<http://www.Surakartapos.com/2014/11/19/hotel-di-Surakarta-mice-pemerintah-terlarang-phri-desak-moratorium-izin-hotel-553197>, tanggal 4 Desember 2014
- Nurmansyah, Agung, (2000), Formulasi Strategi pada Hotel Wisata Indah Di Solo, Tesis Magister Manajemen di Universitas Gadjah Mada: Tidak diterbitkan