



SKRIPSI

**ANALISIS KEUNGGULAN BERSAING BERDASARKAN METODE FIVE
FORCES PORTER PADA HOTEL PELANGI MALANG**

Disusun Oleh :

ADHELIA KUSUMA PRASASTI

NIM. 135020207111041



JURUSAN MANAJEMEN

KONSENTRASI MANAJEMEN STRATEGI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2019



DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Abstrak	iii
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	vii
Daftar Bagan	viii
BAB I Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB II Tinjauan Teori	5
2.1 Penelitian Terdahulu	5
2.2 Teori yang Digunakan	11
2.2.1 Pengertian Strategi	11
2.2.2 Pengertian Manajemen Strategi	12
2.2.3 Pengertian Keunggulan Bersaing	15
2.2.4 Analisis Struktural Industri <i>Five Forces</i> Porter	16
2.2.5 Strategi Persaingan Generik	22
2.2.6 <i>Framework</i> Analisi Persaingan	24
2.2.7 Pergerakan Kompetitif	27
2.3 Kerangka Pikir Penelitian	29



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Hotel di Kota Malang pada 2012-2016.....	2
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	8
Tabel 3.1 Definisi Operasional.....	37
Tabel 4.1 Profil Informan Penelitian	44
Tabel 4.2 Jumlah Hotel di Kota Malang pada 2012-2016.....	56
Tabel 4.3 Jumlah Kamar di Kota Malang pada 2012-2016	56



DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Kerangka Persaingan Industri oleh Michael Porter	18
Bagan 2.2 Kerangka Pikir Penelitian	30
Bagan 3.1 <i>Five Forces</i> Porter	36



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan bisnis menyebabkan semakin tinggi persaingan antar usaha dan semakin beragam teknik yang digunakan untuk memperoleh citra yang baik dan keuntungan perusahaan. Dalam mewujudkan hal tersebut, perusahaan wajib memahami usaha yang dijalani dan persaingan usaha dalam satu lingkungan industri.

Salah satu hal menarik adalah perkembangan industri perhotelan, hotel ialah suatu instansi yang diatur oleh pemiliknya dengan menyiapkan fasilitas makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada turis atau pelancong yang sedang menjalankan perjalanan dan sanggup membayar dengan jumlah yang sesuai dengan fasilitas yang diterima tanpa terdapatnya perjanjian khusus (Sulastiyono, 2019).

Dewasa ini perkembangan hotel cukup pesat. Banyak dari pelaku hotel mengembangkan usaha mereka sehingga menjadi pilihan utama sebagai tempat tinggal sementara bagi para wisatawan.

Penawaran harga yang beragam menjadikan daya tarik hotel semakin tinggi. Terjadi pula fenomena berkembangnya penginapan *non-hotel* seperti *Guest House* yang menjadi ancaman bagi para pelaku usaha perhotelan. Tidak mengherankan pula apabila banyak pesaing yang saat ini menawarkan penginapan dengan harga yang serupa bahkan lebih murah dari hotel untuk menarik minat para wisatawan.



Potensi persaingan hotel sangatlah tinggi karena beberapa hotel di Kota Malang memiliki arsitektur dan tema bangunan yang unik. Hotel Pelangi yang merupakan salah satu hotel tertua yang masih berdiri di Kota Malang dan sampai saat ini tetap beroperasi dengan baik. Lokasinya sangat strategis, tepat berada di depan alun-alun Kota Malang membuat hotel ini mudah diakses dari seluruh penjuru Kota Malang. Hotel Pelangi sangat kental dengan nilai budaya dan sejarah bagi Kota Malang.

Hotel dengan desain kombinasi antara budaya Jawa dan kolonial Belanda sampai saat ini didalamnya masih terjaga keasliannya. Namun dengan pertambahan jumlah hotel dan *non*-hotel yang tergolong semakin pesat dapat menjadi ancaman yang besar bagi para pelaku bisnis perhotelan di Kota Malang, khususnya bagi pengelola Hotel Pelangi.

Tabel 1.1
Jumlah Hotel di Kota Malang pada 2012-2016

Kab/Kota	Hotel				
	2012	2013	2014	2015	2016
Kota Malang	61	64	68	104	104

Sumber: BPS Jawa Timur (2016)

Pada Tabel 1.1 diketahui perkembangan jumlah penginapan hotel mengalami peningkatan signifikan dalam kurun 2012-2016. Jumlah yang tersebut adalah mencakup jumlah hotel keseluruhan dari berbintang 1 hingga bintang 5. Hal tersebut membuktikan persaingan industri perhotelan di Kota Malang semakin ketat.

Peluang yang dimiliki industri perhotelan di Kota Malang cukup besar, Menurut Kepala DISBUDPA Kabupaten Malang, Made Arya Wedhantara, dalam Radar



Malang (edisi 3 Januari 2015), tahun 2013 tercatat jumlah wisatawan mancanegara mencapai 33.226 orang, dan pada tahun 2014 berjumlah 36.559 pengunjung. Untuk wisatawan domestik pada tahun 2013 tercatat sejumlah 2.517.248 orang, di tahun 2014 naik menjadi 2.868.977 orang (Miko, Radar Malang: Januari 2015).

Walaupun peluang hotel di Malang cukup besar dengan adanya jumlah wisatawan yang terus meningkat, namun pelaku hotel juga harus menyadari bahwa pertumbuhan jumlah hotel di Kota Malang juga terus bertambah, hal ini tentu saja menyebabkan peningkatan persaingan memanfaatkan peluang yang ada. Agar Hotel Pelangi tetap mencapai tujuan akhir perusahaan dan mempertahankan keunggulan yang dimiliki agar dapat mengungguli pesainnya, maka Hotel Pelangi memerlukan menerapkan strategi.

Untuk mencapai keputusan strategi, maka diperlukan manajemen strategis. Manajemen strategis terdiri dari lingkungan internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan serta lingkungan eksternal yang meliputi peluang dan ancaman bagi perusahaan (Mustamu., 2015). Mustamu, dkk (2015) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa untuk membantu perencanaan strategi untuk pengembangan sistem peringatan dini untuk menghindari ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat mengubah ancaman menjadi keuntungan bagi perusahaan tersebut. Oleh karena itu, untuk dapat bertahan di pasar atau untuk mengembangkan usahanya, maka suatu perusahaan atau industri tergantung pada lima kekuatan porter. Porter (2003) menyebutkan bahwa suatu perusahaan akan mempunyai keunggulan bersaing apabila perusahaan itu dalam kondisi yang



menguntungkan dari lima faktor persaingan pokok, yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan penawaran tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok (suppliers), serta persaingan di antara para pesaing yang ada.

Porter (2008) menyatakan, bahwa persaingan adalah inti dari keberhasilan. Persaingan antar perusahaan sejenis yang sangat tajam, pesaing baru dapat masuk ke industri dengan relatif mudah, serta pemasok dan pelanggan dapat meningkatkan kekuatan tawar-menawar mereka (David, 2006). Agar dapat memenangkan setiap persaingan, setiap perusahaan harus memiliki strategi bersaing. Tujuan akhir strategi bersaing adalah untuk menanggulangi kekuatan lingkungan demi kepentingan perusahaan. Menurut Hunger & Wheelen (2001), strategi bersaing sering juga disebut dengan strategi bisnis, berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan. Strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, arena fundamental di mana persaingan berlangsung. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri. Oleh karena itu, strategi bersaing bukan hanya merupakan tanggapan terhadap lingkungan melainkan juga upaya membentuk lingkungan tersebut sesuai dengan keinginan perusahaan (Porter, 2008).

Porter (2008) juga menambahkan bahwa salah satu metode yang digunakan untuk menghadapi faktor-faktor tersebut adalah menggunakan analisis daya saing industri.



Memahami daya saing industri dapat memberikan manfaat yaitu: (1) mendorong produktivitas dan meningkatkan kemampuan mandiri, (2) dapat meningkatkan kapasitas ekonomi, baik dalam konteks regional ekonomi maupun kuantitas pelaku ekonomi sehingga pertumbuhan ekonomi meningkat, (3) kepercayaan bahwa mekanisme pasar lebih menciptakan efisiensi.

Menurut Porter (2008), suatu persaingan dalam lingkungan industri tergantung pada lima faktor dasar persaingan, yaitu (1) *Potential Entrants*, (2) *Suppliers*, (3) *Buyers*, (4) *Substitutes*, (5) *Competitors (Existing Firms)*. Tujuan dari strategi persaingan bisnis dalam satu lingkungan industri adalah untuk mengetahui posisi perusahaan dalam lingkungan industri tersebut dimana perusahaan menghasilkan pilihan-pilihan untuk bertahan dari ancaman persaingan atau dapat menguasai persaingan. Porter (2008) juga mengatakan memiliki pengetahuan pada sumber daya lima faktor dasar persaingan pada lingkungan bersaing dapat memberikan gambaran terhadap kekuatan dan kelemahan kritis sebuah perusahaan, memberikan gambaran posisi perusahaan dalam satu lingkungan industri, memberikan batasan area-area dimana perubahan strategi dapat memberikan timbal balik yang besar, dan juga area area dimana tren sebuah industri dapat menghasilkan sebuah ancaman atau peluang.

Selain itu, dengan memahami persaingan dalam satu industri tentu akan membantu hotel Pelangi di Kota Malang mengetahui posisi hotel lain dalam satu industry.

Dengan mengetahui hal tersebut dapat memudahkan Hotel Pelangi menentukan strategi keunggulan bersaing.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis melakukan penelitian



dengan judul **“ANALISIS KEUNGGULAN BERSAING BERDASARKAN METODE FIVE FORCES PORTER PADA HOTEL PELANGI MALANG”**

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana ancaman pendatang baru bagi Hotel Pelangi?
2. Bagaimana kekuatan penawaran pembeli bagi Hotel Pelangi?
3. Bagaimana produk atau jasa pengganti bagi Hotel Pelangi?
4. Bagaimana kekuatan tawar menawar pemasok bagi Hotel Pelangi?
5. Bagaimana persaingan antar perusahaan sejenis bagi Hotel Pelangi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menganalisis ancaman pendatang baru bagi Hotel Pelangi?
2. Mengetahui dan menganalisis kekuatan penawaran pembeli bagi Hotel Pelangi?
3. Mengetahui dan menganalisis produk atau jasa pengganti bagi Hotel Pelangi?
4. Mengetahui dan menganalisis kekuatan tawar menawar pemasok bagi Hotel Pelangi?
5. Mengetahui dan menganalisis persaingan antar perusahaan sejenis bagi Hotel Pelangi?



1.4 Manfaat Penelitian

Dari tujuan diadakannya penelitian ini, maka adapun manfaat penelitian yaitu penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat bagi:

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pelaku perhotelan di Kota Malang terutama dalam menentukan arah strategi agar dapat bersaing dalam lingkungan industri perhotelan di Kota Malang.

2. Bagi Pihak lain

Penelitian ini dapat dijadikan gambaran tentang fakta persaingan industri perhotelan di Kota Malang. Di samping itu penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak lain yang melakukan penelitian sejenis.



BAB II TINJAUAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tentang analisis keunggulan bersaing Hotel Pelangi Malang, adapun penelitian ini berdasarkan pada penelitian terdahulu. Dalam hal ini penelitian mengadopsi beberapa jurnal internasional dan jurnal dalam negeri sebagai berikut:

- a. Penelitian Deroy (2014) merupakan penelitian dengan latar belakang makin tidak seimbangnya antara jumlah kamar hotel yang tersedia di Bali dengan jumlah wisatawan yang menginap, menjadikan persaingan di industri ini sangatlah ketat. Agar tidak kalah dalam bersaing, Industri hotel harus jeli dalam membaca kondisi lingkungan yang terus berubah dan mengevaluasi serta memformulasikan strategi dan kebijakan yang tepat. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dengan melakukan survei dan wawancara, dan data yang berasal dari dokumen internal perusahaan, kebijakan pemerintah, peraturan dan lain-lain. Kemudian dilakukan analisis faktor lingkungan eksternal (analisis lingkungan makro berdasarkan faktor ekonomi, sosial budaya, politik dan hukum, teknologi serta demografi, dan analisis lingkungan industri dengan menggunakan *Five Forces Model*) dan analisis lingkungan internal, analisis posisi perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT, serta analisis strategi perusahaan dengan *IFE/EFE Matrix* dan konsep *The Value Disciplines*. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah terletak pada metode analisis. Pada penelitian tersebut menggunakan metode analisis SWOT, metode analisis



IFE/EFE Matrix, The Value Disciplines, dan Metode Five Forcer.

Sedangkan pada penelitian penulis hanya menggunakan metode analisis *Five Forcer Porter*.

b. Penelitian Zahiroh (2012) bertujuan untuk mengetahui strategi perusahaan UB Hotel untuk menghadapi persaingan dan mencapai keunggulan kompetitif. Analisis dilakukan melalui penilaian eksternal pada kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, dan demografis, kekuatan pemerintahan dan hukum, kekuatan teknologi. Selain itu dilakukan penilaian internal yang meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, produksi/operasi, inovasi dan pengembangan, serta sistem informasi. Strategi bersaing generik Porter digunakan dengan membandingkan UMM Inn dan Edotel sebagai pesaing dengan kriteria yang sama yakni jasa akomodasi di lingkungan pendidikan dan lokasi berdekatan. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian penulis terletak pada subjek penelitian. Penelitian tersebut berbicara tentang strategi bersaing Hotel UB. Persamaannya terletak pada metode analisis *Five Force Porter*.

c. Penelitian Kusumadmo (2014) dilakukan pada industri perhotelan ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi pemasaran kompetitif yang digunakan oleh perusahaan perhotelan di Kota Surakarta. Strategi pemasaran yang digunakan sebagai acuan adalah 6 strategi pemasaran kompetitif/bersaing dasar dari Kotler yaitu kepemimpinan biaya menyeluruh, diferensiasi, fokus, kesempurnaan operasional, keintiman pelanggan, dan kepemimpinan produk. Penelitian ini dilakukan terhadap perusahaan

perhotelan di Kota Surakarta yang menempati posisi bersaing yang berbeda-beda, yaitu sebagai pemimpin pasar, penantang pasar, dan pengikut pasar.

Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian penulis terletak pada konsep analisis yang diterapkan. Penelitian tersebut menggunakan konsep strategi

pemasaran Kotler yaitu kepemimpinan biaya menyeluruh, diferensiasi, fokus, kesempurnaan operasional, keintiman pelanggan, dan kepemimpinan produk.

Sedangkan penelitian penulis menggunakan analisis daya saing berdasarkan metode *five force porter*.

d. Penelitian Maria et. al., (2014) ini merupakan penelitian yang membahas tentang kompleksitas konsep daya saing, faktor daya saing serta kekhasannya

dalam industri *guest house*. Faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing industri penginapan *guest house*, berdasarkan yang terlihat dalam literatur

Michael Porter, diuraikan dan dijelaskan. Poin kuat dari penelitian ini diwakili oleh penelitian tentang hubungan antara strategi, persaingan dan daya saing.

Metode penelitian yang dipilih adalah survei berdasarkan kuesioner sampel perwakilan *guest house* di 7 kota di Romania. Makalah ini menyajikan hasil

utama penelitian, serta elemen (tingkat utama) dari model daya saing dalam industri *guest house*. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian penulis

terletak kepada subjek penelitian. Penelitian tersebut membahas tentang strategi daya saing *guest house*, sedangkan penelitian penulis membahas

strategi bersaing industry hotel Bintang 3 di Kota Malang.

e. Dalam penelitian Bordean et.al., (2010) strategi generik Porter tetap menjadi salah satu tipologi pilihan strategi bisnis yang paling banyak



diterima. Dengan menggunakan survei, sampel 69 manajer hotel dari bagian Nord-West di Rumania ditanyai tentang praktik strategis mereka saat ini. Sebuah analisis faktor menunjukkan bahwa hotel hanya mengejar dua strategi yang dapat diidentifikasi sebagai Porter. Analisis regresi digunakan untuk menguji apakah ada beberapa praktik yang berkorelasi dengan strategi yang diidentifikasi sebelumnya dalam penelitian ini. Hasil Anova menunjukkan antara dua dan lima praktik strategis yang signifikan untuk masing-masing dari keempat strategi tersebut. Hasil penelitian penting karena mendukung banyak literatur tentang menyelaraskan strategi strategis dengan strategi yang dipilih. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian penulis terletak pada subjek penelitian. Penelitian tersebut meneliti tentang hotel yang berada di Rumania. Selain daripada itu, perbedaan juga terletak kepada metode analisis daya saing. Memang metode yang digunakan sama-sama menggunakan metode *Fife Force Porter*, namun penelitian tersebut hanya menggunakan beberapa aspek dan kelima aspek *Five Forces Porter*.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil
1.	Rondal Sacotra Deray, Manajemen FEB Universitas Gadjah Mada (2014)	Analisis Strategi Bersaing pada Industri Perhotel di Nusa Dua, Bali.	Ancaman pendatang baru cukup tinggi, banyak hotel yang tersedia tidak mampu diimbangi oleh permintaan yang ada. Tidak ada pemasok tunggal dalam setiap aktivitas operasional industri ini.



			Ancaman produk/jasa pengganti berkonsep budget hotel mempengaruhi perolehan jumlah tamu. Secara keseluruhan persaingan market share antara kompetitor terdekat cukup dekat.
2.	Mun Yah Zahiro, Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya (2012)	Analisis Strategi Bersaing untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif pada UB Hotel	Hasil analisis Matriks EFE, IFE, CPM, IE, SWOT, dan QSPM menghasilkan strategi bersaing untuk mencapai keunggulan kompetitif tersebut dapat dilakukan dengan urutan prioritas dengan uruan prioritas: (1) melakukan inovasi berkala serta peningkatan mutu produk dan pelayanan dengan mempertimbangkan ide kreatif dari seluruh karyawan bukan hanya top management (skor total 4,89). (2) melakukan investasi pada pengembangan dan pembangunan fasilitas-fasilitas baru untuk meningkatkan daya saing (skor total 3,76); dan (3) membidik lebih serius pada segmen wisatawan mancanegara (skor 3,60).
3.	Hans Kristian Purwanto E. Kusumadmo, Manajemen FE Universitas Atma Jaya Yogyakarta (2014)	Analisis Strategi Pemasaran Kompetitif Dalam Industri Perhotelan di Kota Surakarta	Ditemukan bahwa perusahaan perhotelan yang menempati posisi berbeda. Hotel dengan posisi persaingan Sebagai pemimpin lebih menerapkan strategi bersaing fokus pada kenyamanan, sedangkan hotel dengan posisi bersaing sebagai penantang lebih agresif dalam menerapkan strategi bersaingnya



			itu dengan strategi: menawarkan harga yang lebih murah, menawarkan nilai yang lebih baik dari jasa layanan yang dijual, menawarkan produk atau servis yang lebih unik, lebih intensif dalam menawarkan program promosi dengan format yang berbeda, melayani pelanggan dalam berbagai segmen, dan berorientasi pada pengembangan fasilitas pemesanan secara online yang lebih baik.
4.	Ioncica Maria, Tala Madalina, Brindusoiu Catalina, and Ioncica Diana Bucuresti (2014)	<i>The Factors of Competitive in the Hospitality Industry and the Competitive Strategy of Firms</i>	Persepsi daya saing mayoritas responden bernilai sebesar 49%, terutama pengelola guest house dengan rating 3 dan 4 dari range 1-5, memiliki daya saing terkait dengan konsep persaingan, merujuk secara langsung atau menggunakan konsep keunggulan komparatif. Kelompok responden kedua (26%), diwakili oleh guest house dengan rating 2 dari range 1-5. Hanya 17% dari unit guest houses yang terkait dengan daya saing dengan kemampuan bertahan di pasar dalam jangka Panjang.
5.	Ovidiu N. Bordean, Anca I. Borzam Razvan L. Nistro and Catalina S. Mitra. International Journal of Trade, Economic and	<i>The Use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian Hostelry Industry.</i>	Pelaku bisnis tidak sepenuhnya focus pada strategi dan taktik persaingan. Terdapat penggunaan strategi bersaing berdasarkan pengalaman bisnis keluarga dengan mengutamakan insting. Pelaku usaha harus fokus pada praktik strategi

sebuah strategi harus menggunakan metode maupun teknik-teknik tertentu sehingga kebijaksanaan yang dihasilkan akan optimal. Untuk itu diperlukan pengetahuan dan keahlian yang memadai guna mencapai tujuan organisasi.

2. Menurut Strickland (J. Winardi, 2003), strategi dalam suatu organisasi adalah tindakan-tindakan dan pendekatan-pendekatan organisasi yang diterapkan oleh pihak pimpinan guna mencapai kinerja keorganisasian yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam hal ini secara tipikal strategi merupakan sebuah bauran yang terdiri dari tindakan-tindakan yang dilakukan secara sadar dan yang ditujukan pada sasaran-sasaran tertentu serta tindakan-tindakan yang diperlukan guna menghadapi perkembangan-perkembangan yang tidak diantisipasi, dan arena tekanan-tekanan yang bersifat kompetitif yang dilancarkan.

3. Menurut Jones (J. Winardi, 2003), strategi merupakan suatu kelompok keputusan, tentang tujuan apa yang akan diupayakan pencapaiannya, tindakan-tindakan yang diperlukan, dan bagaimana memanfaatkan sumber-sumber daya guna mencapai tujuan tersebut.

4. Menurut J. Winardi (2003), strategi sebagai sebuah rencana atau semacam arah rangkaian tindakan tertentu di dalam suatu organisasi merupakan pedoman atau kelompok pedoman untuk menghadapi situasi tertentu. Sebagai sebuah rencana, strategi memiliki dua karakteristik esensial, yaitu disusun sebelum rangkaian tindakan tertentu dilaksanakan dan dikembangkan secara sadar dengan tujuan tertentu. Seringkali strategi dinyatakan secara eksplisit, dalam dokumen-dokumen yang dikenal sebagai rencana-rencana, tetapi ada



kalanya strategi tidak dinyatakan secara formal, meski hal itu jelas tercantum dalam benak orang-orang yang berkepentingan.

2.2.2 Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Fred R. David (2011) Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Sedangkan menurut Hunger dan Wheelen (2003) yang diterjemahkan, manajemen strategi adalah:

“Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi atau pengendalian”.

Manajemen strategi merupakan suatu proses yang dinamik karena berlangsung secara terus-menerus dalam suatu organisasi. Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di masa depan. Salah satu alasan utama mengapa demikian halnya ialah karena kondisi yang dihadapi oleh satu organisasi, baik yang sifatnya internal maupun eksternal selalu berubah-ubah pula. Dengan kata lain strategi manajemen dimaksudkan agar organisasi menjadi satuan yang mampu menampilkan kinerja tinggi karena organisasi yang berhasil adalah organisasi yang tingkat efektifitas dan produktivitasnya makin lama makin tinggi.

Manajemen strategi berkaitan dengan upaya memutuskan persoalan strategi dan perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dilaksanakan dalam praktek.





Manajemen strategi dapat dipandang sebagai hal yang mencakup tiga macam elemen utama. Terdapat adanya *analisis strategi* dimana penyusun strategi (strategis) yang bersangkutan berupaya untuk memahami posisi strategik organisasi yang bersangkutan. Terdapat pula adanya *pilihan strategi* yang berhubungan dengan perumusan aneka macam arah tindakan, evaluasi, dan pilihan antara mereka. Akhirnya terdapat pula *implementasi strategi* yang berhubungan dengan merencanakan bagaimana pilihan strategi dapat dilaksanakan.

Dari beberapa definisi manajemen strategi dan pengertian strategi diatas, dapat diketahui bahwa pada dasarnya manajemen strategi adalah gabungan pola pikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen. Keterkaitan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dalam proses manajemen strategi, menunjukkan bahwa dalam pengambilan dan pelaksanaan keputusan maupun tindakan strategik membutuhkan penekanan dari peran serta seluruh organisasi.

Manajemen strategi merupakan suatu rangkaian proses pengambilan keputusan strategi yang meliputi kerangka perumusan (formulating), implementasi (implementing) serta evaluasi (evaluating). Proses manajemen strategi ini meliputi rencana-rencana jangka panjang maupun pendek untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

2.2.2.1 Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategi sangat diperlukan oleh suatu perusahaan karena



memungkinkan perusahaan untuk lebih proaktif dalam membentuk masa depan sehingga dapat mempengaruhi aktivitas dan meningkatkan kinerja karyawan.

Manfaat manajemen strategi dibagi menjadi 2 bagian (David, Fred R., 2003) yaitu:

1. Manfaat Keuangan

a) Perusahaan yang menggunakan manajemen strategis lebih mendatangkan laba dan jauh lebih berhasil.

b) Perusahaan dengan prestasi tinggi cenderung untuk melakukan perencanaan sistematis untuk menyiapkan diri menghadapi fluktuasi di masa depan dalam lingkungan eksternal dan internal.

c) Perusahaan dengan prestasi tinggi tampaknya membuat lebih banyak keputusan yang diinformasikan dengan antisipasi yang baik terhadap konsekuensi jangka pendek dan jangka panjang.

d) Manajemen strategis dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja perusahaan dengan mengimplementasikannya.

2. Manfaat Non Keuangan

a. Memungkinkan mengenali, menetapkan prioritas, dan memanfaatkan berbagai peluang.

b. Menyediakan pandangan obyektif mengenai masalah manajemen.

c. Menjadi kerangka kerja untuk memperbaiki koordinasi dan pengendalian intern.

d. Meminimalkan pengaruh kondisi dan perubahan yang merugikan.

e. Memungkinkan keputusan utama yang lebih baik mendukung sasaran yang



telah ditetapkan.

- f. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk mengenali peluang.
- g. Memungkinkan sumber daya yang lebih kecil dan waktu lebih sedikit dicurahkan untuk mengoreksi kesalahan.
- h. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal diantara staf.
- i. Membantu memadukan tingkah laku individual menjadi usaha total.
- j. Menyediakan dasar untuk penjelasan tanggung jawab individu.
- k. Memberikan dorongan untuk pemikiran ke depan.
- l. Menyediakan pendekatan kerja sama, terpadu dan antusias dalam menangani berbagai masalah dan peluang.
- m. Mendorongsikap yang menerimaperubahan.
- n. Memberikan tingkat disiplin dan formalitas yang tepat pada manajemen suatu bisnis.

2.2.3 Pengertian Keunggulan Bersaing

Menurut Porter (2008), **keunggulan bersaing** adalah suatu kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif.

Selanjutnya dijelaskan bahwa Keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu di ciptakan oleh perusahaan bagi pelanggan atau pembeli. Porter (2008)



menjelaskan keunggulan bersaing terdiri atas:

1. Biaya Rendah. Strategi yang mengandalkan keunggulan biaya yang relatif rendah dalam menghasilkan barang dan jasa.
2. Deferensiasi. Kemampuan untuk menghasilkan barang dan jasa unik dan memiliki nilai lebih dalam bentuk kualitas, sifat-sifat khusus/ ciri khas dan pelayanan lainnya.
3. Fokus. Strategi yang berusaha mencari keunggulan dalam segmen sasaran tertentu.

Berdasarkan pengertian diatas maka keunggulan bersaing tidak dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai satu keseluruhan. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, mendukung produknya. Masing-masing aktivitas dapat mendukung posisi biaya relatif perusahaan dan menciptakan dasar untuk diferensiasi. Sebagai contoh keunggulan biaya dalam perusahaan dapat berasal dari sistem pemasaran dengan berbasis biaya murah, kegiatan operasional yang efektif dan efisien, pembelian bahan baku yang berkualitas tinggi, dan desain produk yang unggul.

2.2.4 Analisis Struktural Industri *Five Forces Porter*

Esensi dari merumuskan strategi bersaing adalah mengaitkan dan mencari hubungan perusahaan dengan lingkungan persaingannya. Untuk menjabarkan lingkungan persaingan yang relevan sangatlah luas, hal ini menyangkut keadaan

sosial demikian juga keadaan ekonomi yang sedang berlangsung (dalam cakupan luas, seperti keadaan sosial dan ekonomi suatu negara), namun aspek yang terpenting adalah memahami lingkungan persaingan perusahaan saat ini, yaitu lingkungan industri dimana perusahaan-perusahaan sejenis bersaing.

Struktur industri memiliki pengaruh yang besar dalam menentukan “aturan bersaing dalam satu permainan” demikian juga strategi-strategi yang memungkinkan bagi perusahaan dalam lingkungan tersebut. Sedangkan faktor faktor di luar lingkungan industri tentu akan memberikan dampak terhadap semua perusahaan yang ada di dalam lingkungan industri, hal yang terpenting ialah untuk mencari celah kemampuan yang berbeda dari para pesaing untuk dapat beradaptasi menghadapi faktor faktor di luar lingkungan industri.

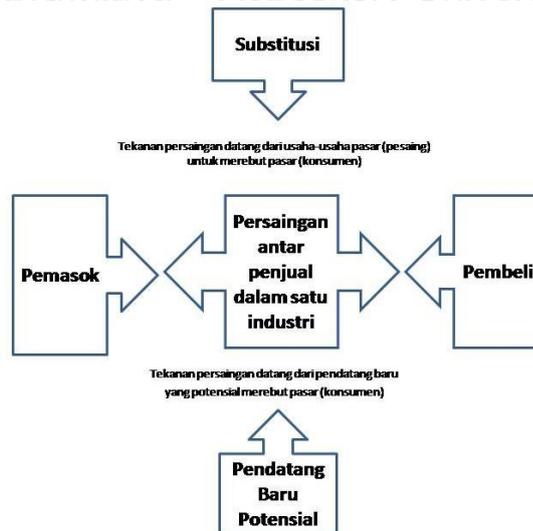
Menurut Porter (2008) suatu persaingan dalam lingkungan industri tergantung pada lima faktor dasar persaingan, yaitu (1) *Potential Entrants*, (2) *Suppliers*, (3) *Buyers*, (4) *Substitutes*, (5) *Competitors (Existing Firms)*. Tujuan dari strategi persaingan bisnis dalam satu lingkungan industri adalah untuk mengetahui posisi perusahaan dalam lingkungan industri tersebut dimana perusahaan menghasilkan pilihan-pilihan untuk bertahan dari ancaman persaingan atau dapat menguasai persaingan. Porter (2008) juga mengatakan memiliki pengetahuan pada sumber daya lima faktor dasar persaingan pada lingkungan bersaing dapat memberikan gambaran terhadap kekuatan dan kelemahan kritis sebuah perusahaan, memberikan gambaran posisi perusahaan dalam satu lingkungan industri, memberikan batasan area-area dimana perubahan strategi dapat memberikan

timbang balik yang besar, dan juga area area dimana tren sebuah industri dapat menghasilkan sebuah ancaman atau peluang.

Dalam lingkungan industri banyak orang beranggapan bahwa perusahaan perusahaan yang ada bersaing dengan jenis produk substitusi yang serupa, namun dalam kenyataannya produk substitusi memiliki definisi lebih dari sekedar produk yang ditawarkan seperti proses dan keadaan geografi dari sebuah pasar, namun untuk bahasan kali ini penulis ingin membatasi lingkungan industri hanya berdasarkan produk dan perbandingan harga yang tidak terlalu berbeda jauh dalam sebuah lingkungan industri.

Seperti yang dijabarkan di atas, lima kekuatan dasar persaingan dapat memberikan gambaran terhadap strategi-strategi yang dapat digunakan untuk bersaing, disamping itu lima kekuatan dasar persaingan dapat pula memberikan gambaran dasar tentang *Rate of Return* dalam lingkungan industri, sehingga investor dapat memberikan modal apabila *Rate of Return* sebuah lingkungan industri berada di atas rata-rata yang diinformasikan oleh pemerintah, hal inilah yang menjadi acuan bagi para investor untuk menanamkan modal atau menarik modal terhadap satu industri, hal ini pula menjadi acuan bagi para perusahaan apabila perusahaan memiliki *Rate of Return* yang kurang dari rata rata industri.

Bagan 2.1
Kerangka Persaingan Industri oleh Michael Porter





Untuk mengetahui lebih lanjut bagaimana lima kekuatan dasar persaingan dapat memberikan informasi persaingan suatu industry, berikut penjabaran lima kekuatan dasar persaingan menurut Porter (2008):

1. Ancaman Pendetang Baru

Pendetang baru ke dalam suatu industri membawa kapasitas yang baru, keinginan untuk memperoleh *market share*, dan tidak jarang pula menginginkan sumberdaya yang besar. Pendetang baru biasanya datang membawa tren persaingan baru, yaitu dengan harga yang sangat murah atau tidak wajar dengan menekan profitabilitas perusahaan mereka dan dengan bentuk modifikasi produk yang unik. Ancaman pendatang baru dalam suatu industri tergantung pada *barriers to entry* yang sedang terjadi, bersamaan dengan reaksi dari kompetitor yang sudah ada. Jika *barriers to entry* dinilai tinggi dan atau keagresifan persaingan dalam suatu industri menandakan ancaman pendatang baru berarti bersifat lemah.

Masuknya pendatang baru kedalam suatu industri tergantung pada hal-hal berikut:

1) Loyalitas pelanggan

Pelanggan yang memiliki loyalitas terhadap produk akan terus menggunakan produk dari industri. Sehingga apabila pelanggan loyal untuk menggunakan produk tertentu maka akan menciptakan penghalang untuk masuknya pendatang baru.

2) Diferensiasi produk

Diferensiasi produk artinya perusahaan mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan yang disebabkan oleh iklan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi



menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri dengan membuat pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mendapatkan pelanggan yang ada.

3) Biaya investasi

Kebutuhan investasi yang besar menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri, terutama jika modal tersebut diperlukan untuk biaya periklanan, kegiatan penelitian dan pengembangan.

4) Biaya beralih pemasok (*switching cost*)

Besarnya biaya yang harus dikeluarkan pendatang baru untuk beralih dari suatu pemasok ke pemasok yang lain akan menciptakan penghalang untuk masuk.

5) Akses ke saluran distribusi

Mendapatkan jalur distribusi pelanggan dan jalur pemasok yang tepat adalah tantangan bagi setiap pendatang baru. Terutama apabila pesaing telah terikat dengan jalur distribusi yang ada, sehingga terkadang pendatang baru harus menciptakan jalur distribusi yang benar-benar baru.

6) Kebijakan pemerintah. Kebijakan-kebijakan pemerintah dalam

penyelenggaraan jaringan merupakan salah satu hambatan untuk masuk. Seperti peraturan-peraturan seperti persyaratan perizinan, besarnya BHP yang harus dibayar kan dalam penyelenggaraan jaringan dan lain-lain.

2. Kekuatan Penawaran Pembeli

Daya tawar pembeli pada industri berperan dalam menekan harga untuk turun, serta memberikan penawaran dalam peningkatan kualitas ataupun layanan lebih, dan



membuat kompetitor saling bersaing satu sama lain. Pembeli memiliki daya tawar yang kuat apabila memenuhi beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar. Jika sebagian besar hasil penjualan merupakan pembelian dari suatu pembeli tertentu. Hal ini akan mempertinggi posisi pembeli tersebut dalam industri.
- 2) Produk yang dibeli merupakan bagian dari suatu biaya atau pembelian dengan jumlah yang cukup besar. Sehingga pembeli cenderung mencari harga yang lebih menguntungkan sehingga akan menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara selektif.
- 3) Produk yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi. Sehingga pembeli yakin akan menemukan penjual alternatif yang memberikan penawaran lebih baik.
- 4) Pembeli menghadapi *switching cost* yang kecil. Hal ini salah satunya dialami apabila *switching cost* ditanggung oleh penjual.
- 5) Pembeli mempunyai informasi lengkap mengenai suatu produk. Seperti informasi tentang permintaan, harga pasar yang aktual, dan bahkan biaya yang dikeluarkan penjual sehingga posisi tawar-menawar menjadi lebih kuat.

3. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti

Adanya produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba potensial yang akan didapat dari suatu industri.

- 1) Layanan produk pengganti. Semakin lengkap layanan yang dimiliki produk atau jasa pengganti menjadi ancaman bagi suatu perusahaan akan berpotensi



meningkatkan *churn* pelanggan.

2) Produk pengganti mudah didapatkan. Apabila produk pengganti mudah didapatkan dipasaran maka akan meningkatkan ancaman untuk masuknya produk atau jasa pengganti.

3) Semakin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, semakin ketat pembatasan laba dari suatu industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau kualitas yang lebih baik daripada produk industri atau dihasilkan oleh industri yang berlabat tinggi.

4) *Switching cost*. Peralihan produk suatu perusahaan ke produk substitusi membutuhkan biaya peralihan.

4. Kekuatan Penawaran Pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap pembeli dalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Kondisi-kondisi yang membuat posisi pemasok kuat cenderung menyerupai kondisi yang membuat pembeli kuat. Pemasok memiliki posisi yang kuat apabila:

1) Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terpusat pada industri dimana mereka menjual. Pemasok yang menjual pada pembeli yang terfragmentasi biasanya akan dapat mempengaruhi harga, kualitas, serta syarat-syarat penjualan.

2) Tidak terdapat produk pengganti lain yang dijual pada suatu industri.



- 3) Industri bukan satu-satunya tempat pemasok menjual produknya. Apabila suatu industri bukan merupakan pelanggan utama dari suatu pemasok maka kecenderungan pemasok dapat memaksakan kekuatannya pada industri tersebut.
- 4) Produk pemasok sangat penting demi keberhasilan proses pembuatan atau kualitas dari produk yang dihasilkan pembeli.
- 5) *Switching cost* yang dibutuhkan untuk beralih ke produk pemasok tidak besar.
- 6) Kelompok pemasok melakukan integrasi kedepan pada suatu industri.

5. Persaingan di Antara Perusahaan yang ada

Kompetitor dalam hal ini adalah pemain yang menghasilkan serta menjual produk sejenis, yang akan bersaing dalam memperebutkan *marketshare* pasar. Intensitas persaingan akan tinggi apabila:

- 1) Jumlah pesaing yang seimbang. Banyaknya pemain dengan kekuatan masing-masing tentu saja akan meningkatkan intensitas persaingan dalam kompetisi.
- 2) Pesaing yang beragam. Pesaing mempunyai strategi beragam, asal-usul, karakteristik serta tujuan dan strategi bersaing yang berlainan.
- 3) Pertumbuhan industri yang lambat, akan mengubah persaingan menjadi ajang perebutan pangsa pasar untuk perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.
- 4) Kurangnya diferensiasi produk. Ketika suatu produk atau jasa dipandang sebagai komoditas, maka pilihan oleh pembeli banyak didasarkan atas harga



dan pelayanan, dan desakan untuk persaingan harga dan pelayanan yang tajam dapat terjadi.

- 5) Biaya tetap. Biaya tetap utang tinggi menciptakan tekanan yang berat terhadap semua perusahaan untuk mengisi kapasitas yang sering kali menyebabkan penurunan harga yang cepat pada saat terjadi kapasitas berlebih.

Setelah melakukan identifikasi terhadap seluruh tekanan dari masing-masing komponen, berikutnya adalah melakukan perhitungan kekuatan dari setiap tekanan menggunakan data yang ada. Potensi keuntungan kompetitif akan tinggi bila akumulasi dari setiap tekanan tersebut pada masing-masing faktor adalah rendah.

2.2.5 Strategi Persaingan Generik

Menurut Porter (2008), jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk yang berbiaya rendah, bukan kedua-duanya.

Berdasarkan prinsipnya itu Porter menyatakan ada 3 prinsip *generic strategy*, yaitu Strategi Diferensiasi (*Differentiation*), Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (*Overall Cost Leadership*) dan Fokus (*Focus*)

2.2.5.1 Strategi Diferensiasi (*differentiation*).

Mengejar untuk menciptakan produk yang unik untuk pelanggan yang bervariasi atau diferensiasi (*differentiation*). Diferensiasi dapat dilakukan melalui dimensi citra rancangan atau merk, teknologi yang digunakan, karakteristik khusus, *service*



pada pelanggan dan punya distribusi yang lebih baik. Keunggulan dalam menggunakan differensiasi selain laba di atas rata-rata adalah kepekaan konsumen terhadap harga kurang, produk- produk differensiasi menciptakan hambatan masuk yang tinggi dan posisi terhadap produk pengganti juga tinggi. Cirinya adalah perusahaan memutuskan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap produk/jasa yang unggul agar tampak berbeda dibandingkan produk pesaing.

Pelanggan diharapkan mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan itu.

2.2.5.2 Strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (*overall cost leadership*).

Mengejar untuk mencapai biaya rendah (*overall cost leadership*) dalam industri.

Untuk pengendalian biaya dalam *overall cost leadership* dilakukan efisiensi biaya yang dapat diperoleh dari memiliki karyawan yang berpengalaman, pengendalian biaya *everhead*, meminimalkan biaya penelitian dan pengembangan, *service*, *wiraniaga*, periklanan dan lain sebagainya. Cirinya adalah perusahaan mengkonsentrasikan perhatian pada harga jual produk yang murah untuk menekan biaya produksi, promosi, maupun riset. Jika perlu, produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk pesaing.

2.2.5.3 Strategi Fokus (*focus*).

Mengejar untuk melayani permintaan khusus pada satu atau beberapa kelompok konsumen atau industri. Memfokuskan (*focusing*) pada biaya atau diferensiasi.

Cirinya adalah perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar tertentu untuk menghindari dari pesaing.



Titik mulai dari proses strategi dari Porter adalah Pasar (*market*), kompetisi (*competition*) dan pelanggan (*customer*). Konsep Michael Porter tentang strategi generik sering dikategorikan orang ke dalam *market-based strategy*.

2.2.6 Framework Analisis Persaingan

Positioning dalam bisnis merupakan hal penting dalam menetapkan strategi persaingan, hal ini dapat bermanfaat dalam memberikan nilai tambah kapabilitas perusahaan yang dapat menjadikan pembeda sehingga menjadi lebih unggul dari para pesaing. Untuk dapat mengetahui bagaimana mengetahui posisi, profil, dan kapabilitas persaingan yang dimiliki oleh perusahaan penting halnya untuk melakukan analisis pesaing. Analisis pesaing bertujuan untuk mengetahui perubahan strategi yang mungkin dilakukan oleh para *competitor* atau pesaing dan respon setiap pesaing terhadap strategi yang dilakukan oleh perusahaan. Terdapat empat komponen diagnosa untuk menganalisa pesaing yaitu (Porter, Strategi Bersaing (Competitive Strategy), 2008):

1. Future Goals

Diagnosa tujuan pesaing merupakan langkah awal bagi perusahaan untuk mewaspadai pergerakan pesaing. Dengan memiliki pengetahuan tujuan pesaing maka akan memudahkan perusahaan untuk memprediksi apakah pesaing tersebut berada dalam keadaan aman diposisinya saat ini dan laporan keuangannya. Dengan mengetahui tujuan pesaing pula perusahaan setidaknya dapat meramalkan strategi apa yang akan digunakan untuk dapat bersaing dalam satu lingkungan industry



2. *Assumption*

Komponen kedua yang krusial adalah asumsi. Perusahaan setidaknya harus memahami asumsi dari para pesaing, asumsi yang dimaksud ialah asumsi pesaing terhadap perusahaan mereka dan asumsi pesaing terhadap industri dan perusahaan lain yang bersaing. Hal ini akan berdampak pada pemahaman perusahaan tentang penguasaan pasar. Asumsi asumsi tersebut dapat dirancang dan diuji melalui riset pasar oleh bagian pemasaran. Dari hasil informasi tersebut perusahaan dapat memperoleh informasi pasar yang akurat tentang bagaimana pola perilaku konsumen dan penguasaan dari setiap pasar oleh para pesaing.

3. *Current Strategy*

Komponen ketiga dari analisa pesaing adalah strategi yang dilakukan saat ini. Dengan mengetahui strategi yang dilakukan oleh pesaing, perusahaan juga tentu akan mendapatkan informasi tentang kunci penting dari setiap kebijakan kunci dari setiap fungsional bisnis pesaing.

4. *Capabilities*

Diantara komponen lain, hal yang paling realistis yang dapat dilihat langsung oleh perusahaan adalah tentang kapabilitas pesaingnya. Tujuan, asumsi, dan strategi yang digunakan haruslah diikuti dengan *timing*, *nature*, dan *intensity* dari reaksi pesaing.

Kekuatan dan kelemahan akan menentukan kemampuan terhadap inisiasi atau reaksi terhadap pergerakan strategi dan untuk berhadapan langsung dengan lingkungan industry yang berkembang saat itu. Kapabilitas akan memberikan gambaran pada perusahaan apakah pesaing mampu menghadapi perubahan lingkungan maupun



perubahan strategi yang dilakukan dalam menghadapi persaingan lingkungan industry

Lalu Porter (2008) mengatakan hasil dari penggabungan komponen diagnosa tersebut akan menghasilkan respon dan kemungkinan strategi yang dapat dilakukan yaitu:

(1) *Offensive Moves*

(2) *Defensive Moves*

Dalam kecepatan perubahan dan perkembangan persaingan Hitt (2009) mengkoreksi bahwa terdapat hal yang harus diperhatikan dalam persaingan, alasannya ialah bahwa sumberdaya konvensional terhadap keunggulan bersaing seperti *economies of scale* dan anggaran *advertising* yang besar merupakan hal yang dinilai kurang efektif dalam perubahan dan perkembangan persaingan dewasa ini.

Selebihnya Hitt (2009) berpendapat bahwa perusahaan harus mengadopsi pemikiran baru tentang fleksibilitas, kecepatan, inovasi, integrasi, dan tantangan yang dapat berubah sewaktu waktu dalam perubahan keadaan yang konstan.

Lalu Hitt (2009) membagi kedalam dua kategori baru faktor yang dapat menciptakan lingkungan *hypercompetitive* yaitu ekonomi global dan teknologi serta perubahannya, dijelaskan lebih lanjut yaitu:

1. Ekonomi Global

Merupakan pergerakan bebas tanpa batasan geografis mengenai barang, jasa, sumber daya manusia, skill, dan ide ide. Dalam persaingan modern banyak perusahaan



kurang memahami keadaan ekonomi global dan dampaknya dalam menjalankan suatu usaha, bahwa persaingan saat ini tidak memiliki batas yang jelas pasti sehingga datangnya pesaing baru dan pembelian lebih acak dan lebih rumit untuk diramalkan.

2. Teknologi dan Perubahannya

Tren dan kondisi dapat dibagi menjadi kedalam 3 kategori yaitu:

- a. *Technology diffusion and disruptive technologies*
- b. *The information age*
- c. *Increasing knowledge intensity*

2.2.7 Pergerakan Kompetitif

Dalam berbagai industri, mayoritas memiliki karakteristik persaingan yaitu perusahaan-perusahaan yang bersaing memiliki ketergantungan mutual, artinya perusahaan merasakan dampak dari para pesaing bagaimana pergerakan pesaing merupakan timbal balik dan akan memberikan reaksi yang dapat diolah menjadi rancangan strategi bagi perusahaan. Lebih sulit bagi perusahaan untuk memperoleh timbal balik hanya dari konsumen tanpa adanya pesaing, menurut Porter (2008) respon konsumen memang memiliki kontribusi bagi perusahaan, namun kontribusi timbal balik tersebut hanya sebatas produk yang dihasilkan dan pelayanan langsung yang dirasakan oleh pelanggan, sedangkan timbal balik dari para pesaing memberikan dampak yang lebih bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan fungsional, teknologi, laporan keuangan, dan sebagainya.

Menurut Porter (2008) pergerakan persaingan terbagi menjadi tiga yaitu: (1)



Cooperative or Nonthreatening Moves (2) Threatening Moves (3) Defensive Moves

Selanjutnya Porter (2008) mengatakan dua cara untuk menghadapi pergerakan persaingan yaitu:

1. Commitment

Hal yang terpenting dari perencanaan dan pelaksanaan pergerakan persaingan dalam bentuk menyerang atau bertahan adalah dengan konsep komitmen. Komitmen dapat menjamin kecepatan dan kemampuan untuk melakukan tindakan yang ofensif ataupun defensif. Komitmen mempengaruhi bagaimana cara pesaing melihat posisi mereka dan pesaing lainnya. Porter (2008) mengatakan terdapat tiga macam komitmen dalam persaingan, setiap tipe dirancang untuk mengantisipasi berbagai macam kondisi, yaitu:

- a. Komitmen dimana perusahaan tegas dan tetap pada pilihan pilihan pergerakan yang dibuat
- b. Komitmen dimana perusahaan akan membalas dan terus membalas apabila pesaing melakukan pergerakan yang pasti
- c. Komitmen dimana perusahaan akan berdiam diri, tidak mengambil tindakan.

2. Communication Commitment

Mengkomunikasikan komitmen, untuk mengambil tindakan atau membalas dan menyerang pesaing dapat dilakukan dalam variasi mekanisme dan dengan variasi alat alat pemberi isyarat. Membangun blok blok komitmen yang kredibel dapat



memperhitungkan hal hal berikut:

- a. Asset, sumber daya, dan mekanisme lain yang dapat membantu komitmen itu secepatnya
- b. Tujuan yang jelas untuk mewujudkan komitmen, termasuk pengalaman dari keteguhan terhadap komitmen yang sudah pernah dilakukan
- c. Tekad untuk tidak mundur, memiliki motivasi yang kuat untuk mewujudkan komitmen
- d. Kemampuan untuk mendeteksi pemenuhan pemenuhan kebutuhan komitmen

Lalu Hitt (2009) melengkapi pendapat Porter (2008) tentang pergerakan persaingan yaitu dengan memperhatikan kapabilitas dan sumber daya:

a. Sumber daya

Sumber daya perusahaan terdiri dari sumber daya keuangan, organisasional, fisik, teknologi, sumber daya manusia, inovasi, dan reputasi. Seluruh sumber daya tersebut setidaknya dimiliki oleh perusahaan agar dapat bersaing dalam lingkungan persaingan dan setiap perusahaan setidaknya memiliki satu sumber daya yang dapat diandalkan dan dikelola menjadi senjata utama dalam persaingan

b. Kapabilitas

Kapabilitas akan ada apabila sumberdaya secara tepat dan benar diintegrasikan untuk mencapai tugas tugas yang spesifik atau dalam halnya program program yang disusun sesuai dengan fungsional perusahaan. Area kapabilitas fungsional secara umum terbagi menjadi proses distribusi, sumber daya manusia, sistem informasi manajemen,



marketing, dan manufaktur.

2.3 Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Berdasarkan uraian teori di atas dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran yang dapat dilihat pada gambar 2.2 sebagai berikut:

Gambar 2.2 Kerangka Pikir Penelitian





BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan dalam kondisi yang alamiah (*natural setting*).

Sugiyono (2017) menjelaskan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *post-positivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan data secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Penelitian ini dilakukan sebagai pendekatan untuk mengelaborasi dan mempermudah proses penggalan informasi selama penelitian.

3.2 Sifat Penelitian

Penelitian Deskriptif yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang menjelaskan strategi bersaing berdasarkan analisis *Five Forces Porter* yang dilakukan oleh Hotel Pelangi.

3.3 Lokasi dan Periode Penelitian



Lokasi penelitian adalah cakupan wilayah yang menjadi basis penelitian. Dalam penelitian ini dilakukan di Kota Malang ditentukan secara sengaja (*purposive*) berdasarkan latar belakang masalah penelitian ini yaitu Hotel Pelangi yang menjadi salah satu pilihan utama wisatawan yang datang ke Kota Malang, dan peluang pembelian yang tinggi terkait dengan keadaan pariwisata Kota Malang. Sedangkan periode penelitian dilaksanakan pada Oktober 2019 yang mencakup pengumpulan data dan pengolahan data yang meliputi penyajian dalam bentuk skripsi dan proses bimbingan berlangsung

3.4 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini bersumber dari Sumber Data Primer dan Sumber Data Sekunder sebagaimana yang dijelaskan berikut ini:

3.4.1 Data Primer

Data primer merupakan data yang dikumpulkan berdasarkan interaksi langsung pengumpul dan sumber data (Wibisono, 2003). Menurut Umar (2005), data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama, seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan peneliti. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil pengumpulan data dari objek penelitian melalui wawancara. Data primer dalam penelitian ini akan didapatkan dari informan atas nama Iskandar selaku Public Relation Manager Hotel Pelangi, Kota Malang.

3.4.2 Data Sekunder



Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain misalnya dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram. Data sekunder ini digunakan oleh peneliti untuk diproses lebih lanjut (Umar, 2005). Wibisono (2003), data sekunder adalah data yang didapat dan disimpan oleh orang lain yang biasanya merupakan data masa lalu/historikal. Soeratno dan Arsyad bahwa sumber-sumber sekunder ada berbagai macam, antara lain dari surat-surat pribadi, buku harian, notulen rapat, sampai dokumen-dokumen resmi berbagai instansi pemerintah (Soeratno dan Arsyad, 1998). Data sekunder pada penelitian ini adalah berupa sumber referensi dan kepustakaan yang menunjang penelitian dan juga data-data yang relevan dari institusi berwenang.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, Metode Pengumpulan Data diperoleh dari metode Wawancara, Observasi, dan Dokumentasi sebagaimana dijelaskan berikut ini :

3.5.1 Wawancara

Wawancara dilakukan kepada para informan yang ditentukan dalam penelitian ini. Wawancara dilakukan dengan *semi-structure interview* dimana informasi dihimpun melalui pertanyaan yang tertuang dalam panduan wawancara dan juga pertanyaan-pertanyaan yang muncul secara spontan pada saat wawancara berlangsung. Dalam proses wawancara, dilakukan tanya jawab dan hasilnya dicatat atau direkam dengan sebuah alat perekam suara.

3.5.2 Observasi



Observasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dengan berkunjung dan bertemu langsung dengan informan.

3.5.3 Dokumentasi

Teknik dokumentasi dalam penelitian ini adalah mengambil gambar dan atau dokumen-dokumen yang relevan yang dibutuhkan dalam analisis data dan penarikan kesimpulan penelitian.

3.6 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel dimaksudkan untuk memberikan gambaran yang jelas dan terarah tentang maksud dari judul, sehingga tidak terjadi kesalahpahaman terhadap masalah yang diteliti. Oleh sebab itulah, penulis merasa perlu untuk menjelaskan istilah-istilah sebagai berikut:

3.6.1 Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing merupakan strategi keuntungan dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam pasar. Strategi yang didesain bertujuan untuk mencapai keunggulan bersaing yang terus menerus agar perusahaan dapat terus menjadi pemimpin pasar (Prakosa, 2005). Perusahaan mengalami keunggulan bersaing ketika tindakan-tindakan dalam suatu industri atau pasar menciptakan nilai ekonomi dan ketika beberapa perusahaan yang bersaing terlibat dalam tindakan serupa (Barney, 2010).

Keunggulan bersaing dianggap sebagai keuntungan dibanding kompetitor yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih pada konsumen dibanding penawaran



kompetitor (Kotler et al, 2005). Keunggulan bersaing diharapkan mampu untuk mencapai laba sesuai rencana, meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta melanjutkan kelangsungan hidup suatu usaha (Saiman, 2014).

Keunggulan bersaing meliputi penentuan posisi yaitu suatu usaha untuk memaksimalkan nilai kemampuan yang membedakannya dari pesaing. Sebuah perusahaan menempati posisi keunggulan bersaing adalah disebabkan keunggulan komparatif dalam sumber daya menghasilkan nilai superior pada biaya yang lebih rendah. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya.

Dalam penelitian ini, istilah keunggulan bersaing yang dimaksud adalah bentuk keunggulan seperti apa yang dimiliki dan diterapkan oleh Hotel Pelangi, Malang, dalam mempertahankan eksistensinya dalam persaingan dengan hotel-hotel lainnya.

3.6.2 Metode *Five Forces Porter*

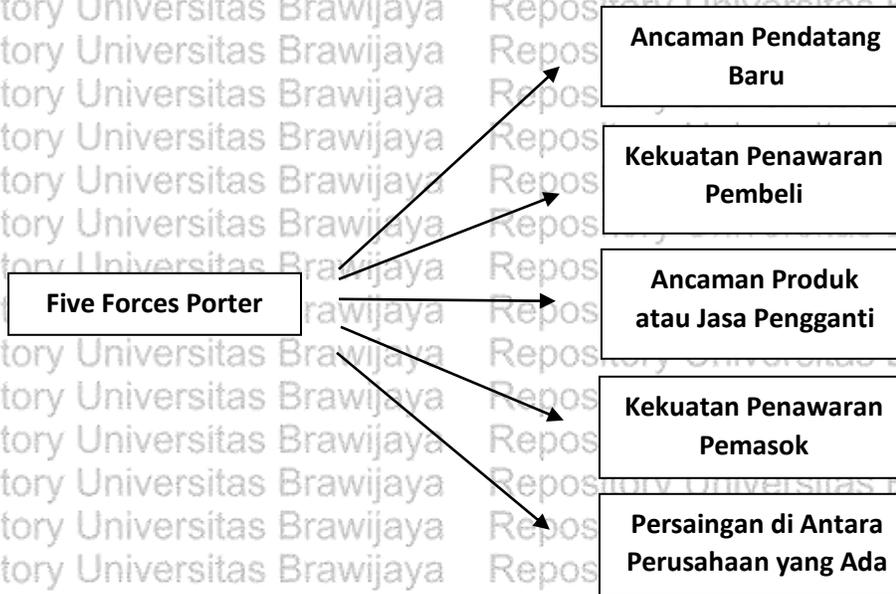
Kodrat (2009) mengatakan bahwa tujuan dari analisis lima kekuatan Porter adalah untuk menentukan keunggulan bersaing dan keunggulan kompetitif perusahaan.

Menurut David (2006), Model Lima Kekuatan Porter tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Menurut Porter, hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan, yaitu Ancaman Pendatang Baru, Kekuatan Penawaran Pembeli, Ancaman Produk atau Jasa Pengganti, Kekuatan Penawaran Pemasok, Persaingan di Antara Perusahaan yang Ada (Porter, 2008).



Lima kekuatan yang dimaksud tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Bagan 3.1 Five Forces Porter



Dalam penelitian ini, yang dibicarakan adalah bagaimana Hotel Pelangi menerapkan metode *Five Forces Porter* untuk mengenali kondisi persaingan dengan para kompetitor dalam industri perhotelan di Kota Malang.

Berdasarkan pengertian di atas, maka Definisi Operasional mengenai analisis keunggulan bersaing berdasarkan metode *five Forces Porter* pada Hotel Pelangi Malang dinilai dari 5 (lima) indikator yang merupakan item dari *five Forces Porter* yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Tabel 3.1 Definisi Operasional

Variabel	Definisi Variabel	Item	Pertanyaan
Ancaman Pendatang Baru	Ancaman pendatang baru dalam suatu industri tergantung pada <i>barriers to entry</i> yang sedang terjadi, bersamaan dengan reaksi dari kompetitor yang sudah ada. Jika <i>barriers to entry</i> dinilai tinggi dan atau keagresifan persaingan dalam suatu industri menandakan ancaman pendatang baru berarti bersifat lemah.	Masuknya pendatang baru kedalam suatu industri tergantung pada hal-hal berikut: 1) Loyalitas pelanggan 2) Diferensiasi produk 3) Biaya beralih pemasok 4) Akses ke saluran distribusi 5) Kebijakan pemerintah.	1. Apakah Anda tahu berapa jumlah pendatang baru yang akan datang dalam bisnis perhotel di Kota Malang?
Kekuatan Penawaran Pembeli	Daya tawar pembeli pada industri berperan dalam menekan harga untuk turun, serta memberikan penawaran dalam peningkatan kualitas ataupun layanan lebih, dan membuat kompetitor saling bersaing satu sama lain.	Pembeli memiliki daya tawar yang kuat apabila memenuhi beberapa hal sebagai berikut: 1. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar. 2. Produk yang dibeli merupakan bagian dari suatu biaya atau pembelian dengan jumlah yang cukup besar. 3. Produk yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi. 4. Pembeli menghadapi <i>switching cost</i> yang kecil. 5. Pembeli mempunyai informasi lengkap mengenai suatu produk.	1. Bagaimana daya tawar pelanggan di Hotel Pelangi? 2. Seberapa besar kah tingkat loyalitas pelanggan pada Hotel Pelangi?



<p>Ancaman Produk atau Jasa Pengganti</p>	<p>Apabila harga yang ditawarkan produk pengganti tersebut akan lebih murah/rendah dan mutu serta kemampuan kinerja produk pengganti tersebut sama atau melebihi dari produk sebelumnya.</p>	<p>Adanya produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba potensial yang akan didapat dari suatu industri.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Layanan produk pengganti. 2. Produk pengganti mudah didapatkan. 3. Semakin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, semakin ketat pembatasan laba dari suatu industri. 4. <i>Switching cost</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah ada jasa pengganti yang ditawarkan oleh Hotel Pelangi selain daripada jasa penginapan, meeting, dan weeding?
<p>Kekuatan Penawaran Pemasok</p>	<p>Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap pembeli dalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Kondisi-kondisi yang membuat posisi pemasok kuat cenderung menyerupai kondisi yang membuat pembeli kuat.</p>	<p>Pemasok memiliki posisi yang kuat apabila:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terpusat pada industri dimana mereka menjual 2. Tidak terdapat produk pengganti lain yang dijual pada suatu industri. 3. Industri bukan satu-satunya tempat pemasok menjual produknya 4. Produk pemasok sangat penting demi keberhasilan proses pembuatan atau kualitas dari produk yang dihasilkan pembeli. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana daya tawar pemasok pada Hotel Pelangi? 2. Apa saja barang yang ditawarkan oleh pemasok kepada Hotel Pelangi?



		5. <i>Switching cost</i> yang dibutuhkan untuk beralih ke produk pemasok tidak besar.	
Persaingan di Antara Perusahaan yang Ada	Kompetitor dalam hal ini adalah pemain yang menghasilkan serta menjual produk sejenis, yang akan bersaing dalam memperebutkan <i>marketshare</i> pasar.	Intensitas persaingan akan tinggi apabila: 1. Jumlah pesaing yang seimbang. 2. Pesaing yang beragam. 3. Pertumbuhan industri yang lamban, akan mengubah persaingan menjadi ajang perebutan pangsa pasar untuk perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi. 4. Kurangnya diferensiasi produk. 5. Biaya tetap.	1. Apakah Anda mengetahui jumlah pesaing Hotel Pelangi di Kota Malang?

3.7 Metode Analisis Data

Pengolahan dan analisis data menggunakan analisis deskriptif yang dilakukan untuk mengidentifikasi strategi bisnis dengan menggunakan five forces Porter pada Hotel Pelangi Malang. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang didasarkan data deskriptif dari status, keadaan, sikap, hubungan atau sistem pemikiran suatu masalah yang menjadi objek penelitian. Setelah mendapatkan data-data yang diperoleh dalam penelitian ini, maka langkah selanjutnya adalah mengolah data yang terkumpul dengan menganalisis data, mendeskripsikan data, serta mengambil kesimpulan.



Untuk menganalisis data ini menggunakan teknik analisis data kualitatif, karena data yang diperoleh merupakan kumpulan keterangan-keterangan. Proses analisis data dimulai dengan menyiapkan seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban dari informan. Apabila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai dengan tahap tertentu sehingga data yang didapatkan memuaskan. Aktivitas dalam menganalisis data kualitatif yaitu

antara lain:

3.7.1 Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemisahan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Laporan atau data yang diperoleh di lapangan akan dituangkan dalam bentuk uraian yang lengkap dan terperinci. Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya akan cukup banyak, sehingga perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, serta dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya apabila diperlukan. Data yang diperoleh di lokasi penelitian (data lapangan) dituangkan dalam uraian



laporan yang lengkap dan terperinci. Laporan lapangan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari tema atau polanya. Selanjutnya pada saat pengumpulan data berlangsung diadakan tahap reduksi data, kemudian membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gugus-gugus dan menulis memo.

3.7.2 Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dengan adanya penyajian data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

Dalam penelitian ini, penyajian data diwujudkan dalam bentuk uraian, dan foto atau gambar sejenisnya. Selanjutnya penyajian data yang digunakan untuk menyajikan data adalah teks naratif yang mendeskripsikan langsung mengenai hasil temuan yang didapat peneliti melalui teknik wawancara untuk diadakannya kesimpulan.

3.7.3 Penarikan Kesimpulan

Yaitu melakukan verifikasi secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan mengalami perubahan apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat untuk mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Peneliti menganalisis dan



mencari pola, tema, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul, yang dituangkan dalam kesimpulan. Dalam penelitian ini penarikan kesimpulan dilakukan dengan pengambilan intisari dari rangkaian kategori hasil penelitian berdasarkan observasi, dan wawancara.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Hotel Pelangi, Kota Malang. Sebagaimana diinformasikan melalui websitenya, hotel Pelangi merupakan salah satu hotel tertua yang masih berdiri di kota Malang dan sampai sekarang tetap beroperasi dengan baik.

Hotel Pelangi yang beralamat di jalan Merdeka Selatan 3, tepatnya di alun-alun pusat kota Malang. Letaknya sangat strategis, tepat berada di depan alun-alun kota Malang membuat hotel ini sangat mudah diakses dari seluruh penjuru kota Malang. Hanya dengan berjalan kaki dari hotel, anda dapat menuju ke pusat perbelanjaan, perkantoran, universitas, stadion olahraga, masjid, gereja, toko cinderamata dan pusat oleh-oleh khas kota Malang (Hotel Pelangi, 2018).

Hotel Pelangi (dulu Palace Hotel) didirikan pada tahun 1915 di Aloun-aloun Kidoel No.3 (kini Jl. Merdeka Selatan) Malang. Hotel Pelangi sangat kental dengan nilai budaya dan sejarah bagi Kota Malang. Hotel berdesain kombinasi antara budaya Jawa dan kolonial Belanda. Sampai saat ini di dalamnya masih terjaga keasliannya. Bentuk lantai, plafon, dan tegel-tegel dinding melukiskan pemandangan di Belanda yang dibuat pada masa pemerintahan Belanda masih terlihat mengkilap. Begitu juga foto-foto serta barang-barang peninggalan sejarah tertata rapi di beberapa sudut ruangan hotel. Karena itu pemerintah Kota Malang menjadikannya sebagai salah satu ikon



bagi Kota Malang bersama dengan bangunan-bangunan tua lainnya. (Hotel Pelangi, 2018).

Pada awalnya gedung Hotel Pelangi ini bernama Hotel Lapidoth yang didirikan sekitar tahun 1860 oleh orang Belanda bernama Abraham Lapidoth (1836-1908).

Kemudian pada tahun 1870 namanya diganti menjadi Hotel Malang. Hotel ini masih berarsitektur rumah joglo dengan tradisi Jawa yang sangat tradisional bahkan cenderung layaknya rumah. (Hotel Pelangi, 2018)

Dikutip dari hasil wawancara dengan *Public Relation Manager* Hotel Pelangi, Visi dan Misi dari Hotel Pelangi adalah menjadi hotel yang mengedepankan kualitas pelayanan di atas segalanya melalui berbagai bentuk pelayanan yang diberikan.

Sehingga para tamu mendapatkan pengalaman yang tidak terlupakan dan berkenan menjadi pelanggan loyal. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan sebagai berikut:

“Kalau Visi Misi semua hotel sama. Cuman, kalau kita intinya adalah ingin tetap memberikan pelayanan terbaik kepada semua Customer terutama kita kan perusahaan di bagian jasa. Jadi utamanya kita memberikan pelayanan terbaik kepada semua tamu. Tapi kalau Hotel Pelangi ini yang lebih baik adalah kita tetap menjaga bagaimana kelestarian dari bangunan hotel ini. Kita juga melestarikan sejarah juga. Dan juga edukasi juga ada.”

4.2 Deskriptif Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini adalah Pak Iskandar. Laki-laki berumur 31 tahun tersebut dalam 3 (tiga) bulan terakhir merupakan *Public Relation Manager* Hotel Pelangi, Kota Malang. Jabatan sebelumnya adalah Manager Hotel. Salah satu tanggungjawab utama beliau adalah menggali ide-ide untuk mempromosikan eksistensi Hotel Pelangi dalam ranah persaingan dengan hotel-hotel lain sebagai



Kompetitor di Kota Malang. Selama menjabat sebagai Manajer maupun *Public Relation Manager*, Ia terus memperbaharui program dan paket yang menjadikan Hotel Pelangi berbeda dengan hotel-hotel lain. Salah satu gagasan beliau adalah Hotel Pelangi menawarkan paket Wisata Edukasi sejarah.

Selain itu, Informan dalam penelitian ini juga adalah salah satu Tamu hotel Pelangi yang mengaku telah menggunakan fasilitas pelayan hotel Pelangi lebih dari 3 (tiga) kali. Beliau adalah laki-laki yang berprofesi sebagai pengajar di salah satu Perguruan Tinggi di Kota Malang. Deskriptif informan tersebut dapat digambarkan melalui table 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Profil Informan Penelitian

No	Nama	Jenis Kelamin	Usia	Jabatan
1.	Iskandar	Laki-laki	31 Tahun	<i>Public Relation Manager</i>
2.	Tamu	Laki-laki	-	-

4.3 Pembahasan

Pada bagian ini akan memuat penjelasan tentang hasil dan pembahasan analisis *Five Forces Porter* yang dilakukan pada Hotel Pelangi sebagai upaya untuk mengenal kondisi persaingan industri perhotelan di Kota Malang. Selain itu, bagian ini juga akan memaparkan tentang strategi bisnis Hotel Pelangi.

4.3.1 Analisis *Five Forces Porter*



Esensi dari merumuskan strategi bersaing adalah mengaitkan dan mencari hubungan perusahaan dengan lingkungan persaingannya. Untuk menjabarkan lingkungan persaingan yang relevan sangatlah luas, hal ini menyangkut keadaan sosial demikian juga keadaan ekonomi yang sedang berlangsung (dalam cakupan luas, seperti keadaan sosial dan ekonomi suatu negara), namun aspek yang terpenting adalah memahami lingkungan persaingan perusahaan saat ini, yaitu lingkungan industri dimana persusahaan perusahaan sejenis bersaing.

Struktur industri memiliki pengaruh yang besar dalam menentukan “aturan bersaing dalam satu permainan” demikian juga strategi-strategi yang memungkinkan bagi perusahaan dalam lingkungan tersebut. Sedangkan faktor faktor di luar lingkungan industri tentu akan memberikan dampak terhadap semua perusahaan yang ada di dalam lingkungan industri, hal yang terpenting ialah untuk mencari celah kemampuan kemampuan yang berbeda dari para pesaing untuk dapat beradaptasi menghadapi faktor-faktor di luar lingkungan industri.

Menurut Porter (2008) suatu persaingan dalam lingkungan industri tergantung pada lima faktor dasar persaingan, yaitu (1) *Potential Entrants*, (2) *Suppliers*, (3) *Buyers*, (4) *Substitutes*, (5) *Competitors (Existing Firms)*. Tujuan dari strategi persaingan bisnis dalam satu lingkungan industri adalah untuk mengetahui posisi perusahaan dalam lingkungan industri tersebut dimana perusahaan menghasilkan pilihan-pilihan untuk bertahan dari ancaman persaingan atau dapat menguasai persaingan. Porter (2008) juga mengatakan memiliki pengetahuan pada sumber daya lima faktor dasar persaingan pada lingkungan bersaing dapat memberikan gambaran terhadap



kekuatan dan kelemahan kritis sebuah perusahaan, memberikan gambaran posisi perusahaan dalam satu lingkungan industri, memberikan batasan area-area dimana perubahan strategi dapat memberikan timbal balik yang besar, dan juga area area dimana tren sebuah industri dapat menghasilkan sebuah ancaman atau peluang.

Kodrat (2009) mengatakan bahwa tujuan dari analisis lima kekuatan Porter adalah untuk menentukan keunggulan bersaing dan keunggulan kompetitif perusahaan.

Menurut David (2006), Model Lima Kekuatan Porter tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Menurut Porter, hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan, yaitu persaingan antar perusahaan sejenis, kemungkinan masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan tawar-menawar penjual/pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli/konsumen (David, 2009).

Pada intinya, *Five Force Analysis* digunakan untuk menganalisa lingkungan eksternal perusahaan berdasarkan persaingan antar perusahaan sejenis, ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar menawar pembeli, dan kekuatan tawar menawar pemasok (Porter, 2008).

Berkaitan dengan hal tersebut, dalam hal ini Hotel Pelangi juga menggunakan metode Five Forces Porter untuk mengetahui dan menganalisa lingkungan eksternal perusahaan. Diakui bahwa melalui metode tersebutlah, Manajemen Hotel Pelangi pada akhirnya menetapkan strategi-strategi bersaing. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Informan sebagai berikut:



“Iya. Kami cukup tahu terkait dengan metode tersebut. Saya juga merasa bahwa mungkin semua perusahaan, termasuk yang bergerak dibidang industri perhotelan menggunakan metode tersebut untuk mengenal kondisi persaingan.”

Berikut penulis akan menjelaskan satu persatu item dari *Five Forces Porter* yang berkaitan dengan hotel Pelangi.

4.3.1.1 Ancaman Pendetang Baru

Menurut Porter (2008) bahwa pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan bagian pasar, serta sering kali sumberdaya utama.

Akibatnya, harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi profitabilitas. Ancaman masuknya pendatang baru kedalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada untuk dapat diperkirakan oleh sipendatang baru.

Berdasarkan penelitian, penulis melihat bahwa tentu ancaman pendatang baru menjadi salah tantangan bagi Hotel Pelangi. Di kota Malang, pada tahun mendatang akan hadir lagi 2 (dua) pendatang baru. Tentunya kehadiran pendatang baru tersebut menambah semakin sengitnya persaingan dalam industri perhotelan di Kota Malang.

Hal tersebut seperti diungkapkan sebagai berikut:

“... Belum lagi tahun depan untuk pesaing sepertinya ada tambahan 2 hotel. Jadi kalau kita berbicara tentang pesaing, kelas jumlah pesain itu sudah semakin banyak.”

Bisnis dalam industri perhotelan di kota Malang harus diakui sangat menjanjikan. Hal tersebut didukung oleh status kota Malang sebagai kota Pariwisata. Sehingga tidak



mengerankan ketika tahun yang akan datang sudah dipastikan hadirnya beberapa hotel pendatang baru. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan sebagai berikut:

“Pesat sekali mbak. Hal itu didukung oleh status Kota Malang sebagai kota Pariwisata.”

Namun, dengan kehadiran pendatang baru tersebut. Terus tingkat persaingan yang semakin pesat, tidak lantas membuat Manajemen Hotel Pelangi pesimis. Justru dengan kondisi tersebut, memberikan implikasi baik dalam hal menstimulus Manajemen Hotel Pelangi untuk terus berinovasi agar senantiasa eksis ditengah persaingan yang semakin sengit. Hal tersebut seperti diungkapkan berikut ini:

“... dan saya sendiri sih tidak pesimis. Karena saya sudah diberikan kepercayaan agar bagaimana bisa memoles hotel yang heritage ini bisa menjadi sesuatu yang lebih menarik.”

Apapun kondisi yang terjadi, tidak harus dijadikan sebagai alasan bagi Hotel Pelangi untuk tenggelam dalam persaingan. Memang dari segi bangunan, hotel Pelangi tidak banyak bagi-bagian yang perlu diubah. Hal tersebut disebabkan oleh telah ditetapkannya Hotel Pelangi sebagai salah satu cagar Budaya oleh Pemerintah Kota Malang melalui Peraturan Daerah yang mengatur tentang penetapan Bangunan sebagai Cagar Budaya. Sehingga implikasinya adalah bangunan hotel Pelangi tidak bisa diubah menjadi bangunan yang lebih modern. Karena kalau dipaksakan diubah, maka terkategori melanggar dan mendapatkan sanksi atas pelanggaran Peraturan Daerah tersebut. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan sebagai berikut:

“Kalau bangunan, kita termasuk cagar budaya. Jadi tidak bisa yang namanya diubah menjadi bangunan yang lebih modern. Karena sudah masuk dalam Perda cagar budaya. Sehingga kita tidak bisa mengubah model bangunannya. Kalau mengubah, berarti kita termasuk melanggar Perda juga.”



Dengan hadirnya peraturan tersebut, memang harus diakui bahwa peraturan tersebut disatu sisi menjadi kendala dalam hal tidak diperbolehkannya mengubah bangunan hotel menjadi lebih modern. Namun, disisi lain juga mengandung peluang besar.

Karena dengan ditetapkan sebagai bangunan cagar budaya, maka hotel Pelangi akan mendapatkan keringanan dalam jumlah nominal pajak bangunan dan bumi. Selain daripada itu, diharapkan hotel Pelangi akan mendapatkan biaya renovasi. Sekalipun wacana tersebut masih dalam proses penggodokan. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan sebagai berikut:

“Kalau hotel pelangi sendiri sih baru ditetapkan diawal 2019 kemarin ditetapkans sebagai salah satu cagar budaya. Jadi hotel pelangi ini menjadi satu-satunya cagar budaya. Kalau kedepannya mungkin rencana pemerintah memang bagi bangunan yang sudah ditetapkan sebagai cagar budaya akan dikurangi pajak Bumi dan bangunan. Itu sih rencananya ada dan kita tinggal menunggu realisasinya.”

Selain daripada itu, peluang dari ditetapkannya bangunan Hotel Pelangi sebagai Cagar Budaya adalah yang dimana salah satu program kedepannya yang diakan dilaksanakan oleh pemerintah Kota Malang adalah dimana salah satu destinasi pariwisata kota Malang adalah mengacu kepada bangunan-bangunan heritage. Tentu hal tersebut menjadi peluang besar bagi Hotel Pelangi karena satu-satunya hotel di Kota Malang yang ditetapkan sebagai cagar budaya adalah bangunan hotel Pelangi itu sendiri. Ketika program pemerintah tersebut terealisasi tentu akan berpengaruh kepada peningkatan jumlah pengunjung. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan sebagai berikut:



"...apalagi visi misi kota Malang, kedepannya wisata kota Malang mengacu kepada bangunan heritage. Jadi bangunan-bangunan heritage ini dipertahankan oleh pemerintah karena ini akan menjadi destinasi baru kota Malang."

Disamping itu, apapun kondisi yang menjadi kendala seperti hadirnya para pendatang baru. Bagi hotel Pelangi, komitmennya adalah harus tetap eksis. Dengan cara memanfaatkan semua peluang dan senantiasa memperbaharui strategi. Salah satu yang dikedepankan adalah melakukan diferensiasi produk. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan sebagai berikut:

"...Itulah sebabnya, kenapa kita perlu mengedepankan diferensiasi produk. Hanya itu yang bisa kita andalkan."

4.3.1.2 Kekuatan Penawaran Pembeli

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar menawar terhadap mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing dengan mengorbankan protabilitas industri. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut (2008).

Berdasarkan penelitian, penulis melihat bahwa hotel Pelangi membagi pengunjungnya menjadi dua kelompok. Ada pengunjung yang terkategori sudah tua, dan ada juga yang masih muda. Hingga saat ini, tingkat loyalitas tamunya masing-masing berada di tingkat standar 50/50. Tingkat loyalitas yang tinggi adalah para tamu lama.

Hal tersebut sebagaimana diungkapkan sebagai berikut:



“Ini kita bagi dua. Ada yang tamu lama dan ada tamu baru. Kalau untuk tamu lama masih bagus, loyalitasnya terutama untuk mengingat dan melaksanakan meeting. Kalau daya beli sih masih 50-50 sih.”

Tantangan bagi hotel Pelangi adalah masih minimnya tamu baru. Hal tersebut disebabkan oleh semakin tingginya tingkat persaingan hotel di Kota Malang.

Ditambah dengan arah keinginan tamu yang dinamis. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan sebagai berikut:

“Tapi kalau untuk tamu baru di hotel Pelangi sendiri masih kurang. Karena persaingan hotel-hotel di Malang juga sangat tinggi. Sekarang pun para pengunjung itu keinginannya sangat dinamis. Suka berubah-ubah.”

Hal tersebut juga sejalan dengan yang diungkapkan oleh salah satu tamu hotel

Pelangi yang sudah lebih dari 3 kali menggunakan layanan hotel Pelangi. Layanan

Hotel Pelangi dinilai cukup memuaskan. Tamu merasa puas dengan fasilitas ruangan

dan peralatan yang memadai. Makanan yang rasanya sesuai dengan selera, dan

kuantitas yang cukup untuk seluruh peserta. Untuk fasilitas lain, kolam renang

merupakan fasilitas yang paling menyenangkan. Hal tersebut seperti diungkapkan

sebagai berikut:

“Saya cukup puas. Terutama dengan fasilitas ruangan dan peralatan yang memadai. Makanan yang rasanya sesuai dengan selera, dan kuantitas yang cukup untuk seluruh peserta. Untuk fasilitas lain, kolam renang merupakan fasilitas yang paling menyenangkan untuk dilihat dan digunakan untuk menikmati suasana hotel pelangi.”

Kondisi sekarang berbeda dengan waktu dahulu ketika jumlah hotel di Malang tidak

sebanyak sekarang. Diwaktu dulu, pihak hotel tidak perlu menjemput tamu, namun

sekarang mau tidak mau tamu harus dijemput. Sebelum hotel lain menjemput, maka

hotel Pelangi sudah harus lebih dahulu menjemput para tamu. Sekarang semua hotel



harus berlomba-lomba untuk menggaet tamu. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan sebagai berikut:

“... Kalau dulu kita tidak harus menjemput bola. Tapi sekarang sebelum bola itu dijemput oleh pesaing lainnya, kita sudah harus lebih dahulu menjemputnya. Karena persaingan hotel-hotel di Malang juga sangat tinggi. Jadi sekarang kita harus berlomba-lomba.”

4.3.1.3 Ancaman Produk atau Jasa Pengganti

Mengenali produk-produk pengganti menurut Porter (2008) adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri.

Terkadang melakukan hal ini dapat merupakan tugas yang rumit, dan merupakan tugas yang membawa analis kepada bisnis-bisnis yang seolah-olah sangat jauh terpisah dari industrinya. Posisi dalam menghadapi produk pengganti mungkin merupakan persoalan tindakan industri secara kolektif. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang (1) mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik daripada produk industri, atau (2) dihasilkan oleh industri yang ber laba tinggi. Argumentasi yang sama juga berlaku untuk tanggapan kolektif dalam bidang- bidang seperti peningkatan mutu produk, usaha pemasaran, meningkatkan kemudahan mendapatkan produk, dan sebagainya.

Berdasarkan penelitian, penulis melihat bahwa Hotel Pelangi tidak mendapatkan tantangan berarti dari aspek tekanan dari produk pengganti. Memang Hotel Pelangi menambah aspek programnya untuk memancing daya tarik para penngunjung. Hal tersebut tidak menjadi masalah. Justru dinilai sebagai upaya pembaharuan ditengah



persaingan. Inovasi yang dilakukan oleh Hotel Pelangi adalah masih berkaitan dengan industri perhotelan, dan tidak keluar daripada bidang tersebut. Bahkan inovasi yang dilakukan oleh Hotel Pelangi mendapatkan dampak baik dalam meningkatnya jumlah pengunjung karena sesuai dengan daya tarik pasar. Inovasi yang dilakukan adalah menambah paket yang ditawarkan kepada para pengunjung. Sudah beberapa tahun terakhir ini Hotel Pelangi memfasilitasi wisata edukasi sejarah kepada tamunya. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan sebagai berikut:

“... terus ada paket Wisata sejarah dan paket inbound yang biasanya khusus untuk para tourist-tourist. Apalagi sekarang Apalagi sekarang seperti ada tren di kalangan anak muda yang tertarik pada bangunan-bangunan kuno. Kalau sama bangunan hotel modern ya terasa biasa saja.”

Hadirnya inovasi tersebut membawa dampak yang baik dalam peningkatan jumlah pengunjung. Tidak salah menyebutkan bahwa inovasi tersebut sebagai gagasan yang tepat. Yang menjadi daya tarik dari Hotel Pelangi adalah model bangunannya. Yang dimana bangunan hotel Pelangi adalah bangunan bermodel Eropa. Lebih tepatnya bangunan peninggalan Belanda. Dan model bangunan tersebutlah yang menjadi sisi pembeda hotel Pelangi dengan hotel-hotel lainnya. Sehingga wajib hukumnya dimanfaatkan. Bagusnya juga adalah strategi baru tersebut menjadi daya tarik tersendiri bagi wisatawan lokal dan asing. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan sebagai berikut:

“Dan bagusnya adalah cukup banyak wisatawan lokal dan asing yang merasa tertarik dengan hal-hal yang berbau heritage. Karena bangunan inilah satu-satunya yang masih original 100% bangunan peninggalan Kolonial. Alhamdulillah, selama 2 tahun ini banyak yang tertarik.”



Memang yang menjadi corak khas dari Hotel Pelangi adalah dari aspek Gedung.

Sangat jarang atau mungkin tidak ada sama sekali hotel-hotel yang berada di Malang

yang kondisi dan bentuk Gedung yang sama dengan Gedung Hotel Pelangi. Bagi

tamu, Gedung yang bercorak kolonial tersebut memang diakui sebagai daya tarik

kenapa pada akhirnya memilih dan merasa nyaman menggunakan jasa layanan hotel

Pelangi. Hal tersebut seperti diungkapkan sebagai berikut:

“... makanan enak, suasana menyenangkan dengan suasana kolonialnya, lokasi di pusat kota, dan pelayanan yang baik dari para karyawannya.”

Bagi tamu, justru berharap bahwa dari segi interior dan ekterior bangunan hotel tidak

perlu dilakukan perubahan kepada tampilan fisik yang lebih modern. Karena

bangunan Hotel Pelangi memberitahukan kepada setiap tamu yang datang tentang

nilai-nilai sejarah. Sehingga hal tersebut perlu dimaksimalkan. Hal tersebut seperti

diungkapkan sebagai berikut:

“Interior dan eksterior hotel pelangi dapat diitngkatkan, namun saya termasuk orang yang tidak ingin ada perubahan bentuk interior dan eksterior yang signifikan mengingat nilai sejarahnya hotel pelangi.”

Jadi pada intinya, yang mau disampaikan oleh pihak Hotel Pelangi adalah ancaman

produk pengganti tidak menjadi masalah tersendiri. Memang sudah semestinya untuk

mempertahankan eksistensi perusahaan ditengah badai persaingan yang semakin

pesat dan sengit adalah harus terus berinovasi. Bukan hanya mengemas program dan

paket yang ditawarkan. Namun juga strategi pemasarannya. Bagi Hotel Pelangi

sendiri, terdapat beberapa akses pemasaran yang dilakukan selama ini. Urusan

pemasaran sendiri dihandle oleh bagian Marketing. Selama ini, Hotel Pelangi



mengandalkan beberapa akses. Sebut saja Online Travel Agent seperti Traveloka dan Pegipegi. Bekerjasama dengan Offline travel agent seperti Pasopati dan Haryono.

Memberdayakan juga media sosial seperti Intagram dan Website. Manajemen Hotel Pelangi juga masih sangat mengandalkan media konvensional seperti promosi dari mulut ke mulut Hal tersebut seperti diungkapkan sebagai berikut:

"... kita bekerja sama dengan travel online seperti Traveloka, Pegi-peg. Terus ada juga offline travel agent seperti pasopati dan haryono travel agent. Terus sisanya kita juga promosi lewat media sosial seperti Instagram dan website. Dan cara konvensionalnya kita juga memanfaatkan para tamu kita dan meminta testimoni mereka. Dan kita juga masih mengandalkan strategi marketing dari mulut ke mulut itu masih memang bagi kita."

Selain itu, untuk menunjang strategi promosi, Bidang Marketing juga tiap bulannya sudah menjadi kewajiban untuk merilis program-program terbaru seperti menetapkan *special price* sesuai dengan momen-momen tertentu. Hal tersebut seperti diungkapkan sebagai berikut:

"... dan mereka juga membuat program-program tiap bulannya. Misal dekat-dekat ini ada produk sumpah pemuda. Kita pakai special price tertentu."

Upaya yang dilakukan oleh Hotel Pelangi dalam kegiatan promosi dan marketing mendapatkan hasil yang tidak sia-sia. Bagi tamu yang mengaku sudah beberapa kali menggunakan jasa pelayanan Hotel Pelangi mengaku puas. Bukan hanya dari aspek fasilitas, maupun pelayanan pegawai Hotel. Tamu mengaku pelayanan yang didapatkan sangat sesuai dengan apa yang dijelaskan diawal, sehingga lazim bagi tamu yang telah mendapatkan kepuasan akan datang kembali. Hal tersebut seperti diungkapkan berikut ini oleh tamu:



“...Saya puas. Sejauh pengalaman saya, pelayanan meeting dan sewa Gedung tidak pernah meleset, dan semua sesuai dengan yang dijanjikan pada saat awal. Selain itu, seluruh pegawai Hotel Pelangi tanggap dalam melayani kebutuhan saya.”

4.3.1.4 Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Kondisi-kondisi yang buat pemasok kuat cenderung menyerupai kondisi yang membuat pembeli kuat.

Berdasarkan penelitian, penulis melihat bahwa kekuatan pemasok kepada Hotel Pelangi cukup tinggi. Hampir semua material di Hotel Pelangi adalah berasal dari pemasok. Sebut saja bahan-bahan makanan, kebutuhan kit, kebutuhan kamar mandi hotel seperti sabun, shampo, hingga handuk. Untuk bahan makanan, Pihak Hotel Pelangi sangat selektif dalam memilih bahan-bahan makanan. Karena makanan yang disajikan untuk para tamu haruslah *perfect*. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan sebagai berikut:

“Kalau pemasok memang kita dari luar. Itu sudah pilihan. bahan-bahannya juga kita harus lebih selektif. Karena kalau makanan yang kita sajikan harus benar-benar perfect. Karena anggapan orang, makanan di hotel itu masih serba mewah. Jadi semua makanan harus kita teliti.”

Pertimbangan mendasar bagi pihak Hotel Pelangi dalam memilih bahan-bahan makanan dan juga material yang lain dari pemasok adalah selain kualitas juga harga yang kompetitif. Jika ditemukan tidak adanya konsisten masalah harga, maka bisa saja mengganti *supplier*. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan sebagai berikut:

“... Dan kalau untuk harga kita memang harus lebih kompetitif. Intinya yang kita kedepankan adalah kualitas dan juga harga.”



Prinsip mengedepankan kualitas makanan harus perfect juga sejalan dengan pengakuan dari tamu bahwa makanan yang disajikan di Hotel Pelangi sangat enak dan sesuai dengan selera. Hal tersebut seperti yang diungkapkan sebagai berikut:

“Menu makanan yang tersedia sudah cukup bervariasi dan memiliki rasa yang enak.”

4.3.1.5 Persaingan antar Perusahaan yang Ada

Dewasa ini persaingan bisnis diantara perusahaan sejenis semakin kompetitif dan semakin sengit. Persaingan diantara perusahaan-perusahaan tersebut muncul karena perusahaan-perusahaan tersebut berusaha untuk mencapai keunggulan kompetitif, dimana dalam keunggulan kompetitif ini perusahaan dapat merebut pangsa pasar atau konsumen dalam jumlah sebanyak-banyaknya dibandingkan perusahaan lain, dengan kondisi demikian, profit yang diperoleh perusahaan pun juga semakin banyak.

Menurut Porter (2008) faktor persaingan antar pesaing dalam industri yang sama inilah yang menjadi sentral kekuatan persaingan. Semakin tinggi tingkat persaingan antar perusahaan mengindikasikan semakin tinggi pula profitabilitas industri, namun profitabilitas perusahaan mungkin menurun.

Persaingan antar perusahaan sejenis, bagi Hotel Pelangi, sangat jelas bahwa jumlah kompetitor di kota Malang sangat tinggi. Berdasarkan data tahun 2018, jumlah perhotelan kota Malang adalah 60 hotel. Jumlah hotel yang banyak tersebut merupakan hotel-hotel besar berbintang 3 hingga bintang 5. Hal tersebut seperti diungkapkan oleh informan sebagai berikut:



“Untuk di Kota Malang, berdasarkan data 2018 kemarin, di Malang ini sudah hampir 80 ribu kamar. Untuk pesaingnya saja sendiri, untuk hotel di Kota Malang sudah ada 60 lebih hotel. Itu mulai dari Bintang 1 hingga bintang 5.”

Dari jumlah yang sangat signifikan tersebut, pesaing terberat bagi Hotel Pelangi adalah hotel-hotel berbintang 4. Lebih tepatnya adalah hotel-hotel baru dan *modern*.

Di kota Malang sendiri, hotel-hotel berbintang 4 tidak terlalu banyak. Untuk hotel Pelangi sendiri, saat ini masih berbintang 3. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan sebagai berikut:

“Kalau kita melihat dengan kasat mata. Pesaing kita itu adalah hotel-hotel berbintang 4. Palingan hotel modern. Karena kalau hotel yang sekelas kita ini di Kota Malang bisa dihitung tangan. Terus pesaing kita lebih kepada hotel-hotel baru.”

Informasi tersebut didukung oleh data yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Jawa Timur. Terhitung 2012 hingga 2016, jumlah hotel di Kota Malang menunjukkan grafik semakin tinggi. tahun 2016, jumlah hotel di Kota Malang sejumlah 104 hotel.

Jumlah tersebut adalah secara keseluruhan jumlah hotel mulai dari bintang 1 hingga bintang 5 di Kota Malang. Hal tersebut menunjukkan bahwa jumlah pesaing dalam industri perhotelan di Kota Malang memang tinggi. Berikut penulis tampilkan data jumlah Hotel di Kota Malang (bps jawa timur, 2016).

Tabel 4.2 Jumlah Hotel di Kota Malang pada 2012-2016

Kab/Kota	Hotel				
	2012	2013	2014	2015	2016
Kota Malang	61	64	68	104	104



Dari segi kuantitas jumlah hotel di Kota Malang mengalami penambahan signifikan.

Grafik semakin bertambahnya jumlah hotel tersebut juga sejalan dengan semakin bertambahnya jumlah kamar yang disediakan di Kota Malang. Berikut adalah data yang disajikan oleh BPS Jawa Timur dari 2012-2016 tentang jumlah kamar (bps jawa timur, 2016).

Tabel 4.3 Jumlah Kamar di Kota Malang pada 2012-2016

Kab/Kota	Kamar				
	2012	2013	2014	2015	2016
Kota Malang	2.113	2.472	2.930	4.224	4.224

4.4 Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dikemukakan tentang implikasi baik secara teoritis maupun praktis.

4.4.1 Implikasi Teoritis

1) Metode *Five Forces Porter* menjadi salah satu metode yang cukup tepat dalam menganalisis kondisi eksternal bagi sebuah perusahaan. Metode tersebut memberikan kontribusi bagi perusahaan untuk lebih mengenal tentang ancaman dari perusahaan sejenis, ancaman pendatang baru, tekanan produk pengganti, kekuatan daya pembeli, dan kekuatan daya pemasok. Selain itu, metode tersebut juga menjadi langkah konstruktif bagi sebuah perusahaan untuk dikemudian menetapkan strategi.

4.4.2 Implikasi Praktis



Hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai masukan bagi perusahaan yang bergerak dibidang apapun. Terutama dalam hal melakukan analisis kondisi dan ancaman eksternal. Dengan tujuan utama menetapkan strategi selanjutnya agar perusahaan dapat tetap eksis ditengah arus persaingan yang ketat.



BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Tantangan yang dihadapi Hotel Pelangi juga berupa kehadiran pendatang baru.

Ditahun 2020 mendatang, di kota Malang akan hadir 2 (dua) hotel baru sebagai pesaing hotel Pelangi. Perusahaan perhotelan ini harus terus melakukan inovasi dalam hal diferensiasi produk melalui paket Wisata Edukasi Sejarah dengan menjadikan bangunan kuno Hotel Pelangi sebagai instrumen penting.

2. Kekuatan daya beli masyarakat pada hotel Pelangi saat ini masih standar 50/50.

Mayoritas tamu adalah tamu lama. Sedangkan tamu baru masih minim di hotel Pelangi. Hal tersebut disebabkan oleh banyak jumlah hotel di Kota Malang. Sehingga semua hotel harus berlomba-lomba menjemput tamu. Ditambah dengan keinginan tamu yang dinamis.

3. Terkait dengan adanya kebijakan pemerintah, yakni berupa Peraturan Daerah

tentang Cagar Budaya, justru membawa peluang baik bagi Hotel Pelangi, yakni dalam hal mendapatkan keringanan Pajak dan akan dialokasi anggaran perawatan Gedung Hotel. Hal tersebut berkaitan dengan status Hotel Pelangi sebagai salah satu Cagar Budaya di Kota Malang.

4. Ancaman yaitu munculnya *guest house* menjadi pesaing Hotel Pelangi. Adapun

jalan keluar yang dilakukan oleh Hotel Pelangi melalui inovasi menghadirkan program-program menarik.



5. Kekuatan daya pemasok di Hotel Pelangi cukup tinggi. Semua bahan makanan dan barang material lainnya berasal dari pemasok dari luar. Pihak hotel Pelangi sangat selektif memilih bahan, terutama bahan makanan. Karena makanan yang disajikan harus *perfect*. Yang menjadi pertimbangan utama pihak Hotel Pelangi dalam memilih barang dari pemasok adalah dari segi Kualitas dan harga yang kompetitif.

6. Hotel Pelangi mendapatkan pesaing pada perusahaan perhotelan Bintang 3 di Kota Malang. Berdasarkan data tahun 2018, jumlah hotel di kota Malang adalah 60 an hotel. Hal tersebut menjadikan industri perhotelan di Kota Malang semakin sengit.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa hal yang menjadi saran penulis adalah sebagai berikut:

1) Hasil penelitian ini sangat diharapkan menjadi usulan kepada setiap perusahaan yang bergerak di berbagai bidang agar bisa menjadikannya sebagai acuan dalam melakukan pengembangan perusahaan melalui aktivitas analisis *Five Forces Porter*. Metode tersebut sangat berguna bagi setiap perusahaan ketika ingin menetapkan strategi perusahaan. Sebuah perusahaan sebaiknya perlu melakukan analisis kondisi eksternal agar mengetahui seberapa besar tingkat persaingan dan ancaman dari para pesaing.

2) Melalui hasil penelitian ini, diharapkan kepada pihak Perusahaan agar bisa melaksanakan analisis daya saing secara rutin agar tercapai tujuan perusahaan,



yakni mendapatkan keuntungan sebanyak mungkin. Melalui analisis daya saing maka pihak perusahaan akan mengerti tentang posisinya dalam wadah kompetisi, sehingga hasil analisis tersebut dapat menjadi acuan perusahaan dalam mengambil langkah dan strategi.