

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1.1 Deskripsi Lokasi Penelitian

Penelitian di laksanakan di Hotel Tampiaro Plaza Kota Probolinggo di Jalan Suroyo No.15, Kelurahan Tisnonegaran, Kecamatan Mayangan, Kota Probolinggo, dan lokasi ini merupakan daerah perkantoran, perbankan, pertokoan dan perumahan penduduk. Daerah hotel ini terletak di pusat Kota Probolinggo, sehingga tidak ada kesulitan mengenai sarana transportasi untuk menuju segala arah penjuru kota Probolinggo. Pemilihan lokasi ini berdasarkan pertimbangan bahwa Hotel Tampiaro Plaza Kota Probolinggo memiliki kekhasan sendiri dan keunikan tersendiri sehingga hal itulah yang membuat Hotel Tampiaro terlihat lebih menarik dan lebih banyak diminati para pelanggan, maka oleh sebab itu strategi bersaing apakah yang telah digunakan perusahaan dalam dunia yang semakin maraknya persaingan antar perusahaan perhotelan.

4.1.1 Sejarah

Sejarah Hotel Tampiaro Plaza Kota Probolinggo berawal dari pertumbuhan ekonomi di kabupaten Probolinggo yang cenderung pada salah satu pihak, yang dimata sebageian besar meliputi pada bidang perdagangan dan industri pariwisata besar. Maka oleh sebab itu para pemrakarsa Hotel merangkai sesuai dengan potensi di kabupaten Probolinggo dengan sarana dan prasarana seadanya, yang dimaksud

seadanya disini ialah masih kurang terfasilitasi dan belum cukup dikenal banyak halayak. Melihat kondisi dan potensi yang ada, maka dengan meningkatkan mutu perusahaan baik dari sarana dan prasana pelayanan serta pemasarannya, didirikanlah oleh para pendiri sebuah perseroan terbatas (PT) pada tanggal 04 Januari 1980 yang berkedudukan di probolinggo dengan nama PT. Suroyo. Renovasi nama PT Suroyo dilaksanakan dengan akte perubahan no.24 tanggal 12 Mei 1982 dihadapan notaris diubah dengan nama PT. Tampiarto Plaza yang dipimpin oleh Direktur Utama Yaitu Abdul Kholik. Dalam usia perusahaan yang masih muda, PT. Tampiarto Plaza telah mengambil langkah nyata mewujudkan maksud dan tujuan perseroan dengan membangun sebuah Hotel. Pembangunan hotel yang dimulai pertengahan tahun 1982 untuk tahap 1. Pembangunan tahap ini telah mengambil langkah nyata mewujudkan maksud dan tujuan perseroan dengan membangun sebuah hotel.

Pembangunan sebuah hotel yang dimulai pertengahan tahun 1982 untuk tahap 1. Pembangunan tahap 1 ini telah menyelesaikan bangunan sampling berlantai 2 dengan kapasitas 57 kamar lengkap dengan sarana penunjang, seperti *Lobby, cafeteria, coffe shop, ort shop, restaurant*, kolam renang, halaman parkir serta akan disusun bangunan tahap ke 11, bangunan ini terdiri dari 14 kamar serta lengkap dengan sarana penunjangnya seperti *rental space* yaitu sebuah ruangan yang disewakan

untuk kegiatan usaha pertokoan dan perkantoran, ruang pertemuan dan kolam renang serta karyawan yang berjumlah 34 orang.

Dalam pengoperasian tahap 1 kurang lebih selama 3 tahun dimulai pada tanggal 12 Mei 1983, maka pembangunan tahap II dapat diwujudkan pada pertengahan tahun 1986 dengan memperoleh dana dari Bank Bumidaya Probolinggo sebesar Rp. 60.000.000.00,-. Pembangunan tahap II Tampiarito Plaza Hotel dinyatakan selesai dan dioperasikan pada bulan Februari 1987. Berdasarkan kemajuan yang telah dicapai, maka sesuai SK Meparpostel yaitu Bapak Joop Ave yang dikeluarkan tanggal 6 Juli 1987 Nomor KM 37/PW/307/MPP.PT 86. Dengan keputusan Tampiarito Plaza Hotel dinyatakan sebagai hotel berbintang 1 di Probolinggo.

4.1.2 Visi dan Misi

a) Visi

Menjadi perusahaan perhotelan yang handal dalam segala hal baik acara resmi maupun untuk pengunjung yang berlibur, dengan penawaran pelayanan yang ramah dan berkualitas pada setiap masyarakat, pengunjung, di Tampiarito Plaza Hotel.

b) Misi

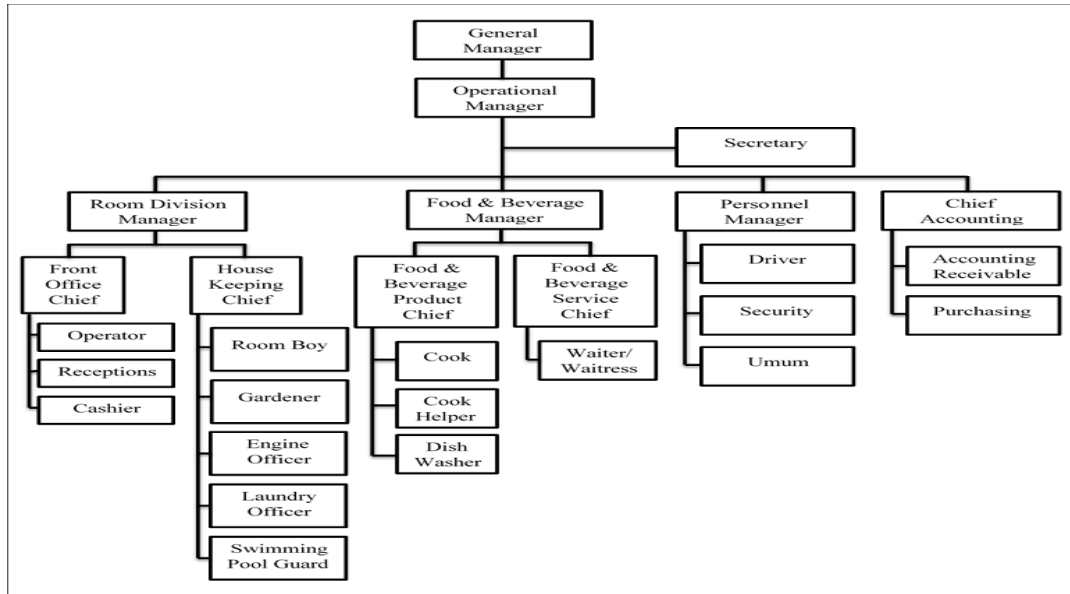
- 1) Menjadikan Tampiarito Plaza Hotel tujuan untuk keluarga yang berkunjung ke Probolinggo dengan harga terjangkau.
- 2) Menjadikan Tampiarito Plaza Hotel tujuan untuk para pengusaha yang memiliki pangsa pasar di Probolinggo dengan harga yang terjangkau serta kualitas yang baik.

- 3) Memberikan pelayanan yang baik untuk memenuhi harapan setiap pelanggan melalui pengembangan sumber daya yang baik.
- 4) Memberikan kepuasan kepada pengunjung atau para tamu dengan melakukan yang terbaik.

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Hotel Tampiarito membentuk struktur organisasinya untuk tujuan mewujudkan keterkaitan kerja sama yang bagus bersama pemberian kewajiban serta tugas yang tersinkronisasi, sampai Hotel Tampiarito untuk meraih misi dan tujuan perusahaan. Struktur organisasi merupakan faktor penting bagi suatu perusahaan dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karena dengan adanya struktur organisasi, setiap fungsi dari tanggung jawab dapat terlihat dengan jelas. Seperti yang dijelaskan pada gambar 4.1 bahwa menggambarkan bagaimana struktur organisasi dari Hotel Tampiarito ialah sebagai berikut:

Gambar 4
Struktur rganisasi



Sumber : Hotel Tampiaro Plaza Probolinggo, 2021

Berikut job deskripsi dari setiap posisi yang termasuk dalam rangkuman Hotel Tampiaro , yang antara lain sebagai berikut :

1. *General Manager*

Mengarahkan fungsi dari setiap departemen, melakukan pembinaan, memberikan penilaian kerja serta mengevaluasi strategi kebijakan hotel.

2. *Operational Manager*

Bertanggung jawab atas manajemen tenaga kerja, produktivitas, kontrol kualitas dan keselamatan secara efektif dan efisien sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan

3. *Secretary*

Mengatur konferensi, menyimpulkan hasil rapat, dan menyiapkan keperluan rapat direksi baik dengan baik dengan pihak intern hotel maupun pihak luar.

4. *Chief Accounting*

Mengkoordinir operasional penyusunan laporan keuangan, membuat budget perusahaan dan perencanaan aliran dana perusahaan.

a. *Account Receivable*

Account Receivable merupakan penyesuaian dengan target yang telah ditentukan dengan aset atau piutang usaha dalam segala bentuk yang selalu diatur dan diawasi.

b. *Purchasing*

Mengajukan dan menerima permintaan pembelian keperluan hotel, serta mencatat dan membukukan *daily purchasing*.

5. *Personal Manager*

Mengawasi pelaksanaan peraturan perusahaan, melaksanakan prosedur perekrutan, membantu menangani masalah karyawan, serta mengkoordinir dan berperan aktif dalam aktifitas yang berhubungan dengan karyawan.

a. *Driver*

Menjaga dan merawat kendaraan hotel, megantar karyawan untuk dinas hotel, dan mengantarkan dinas general manager.

b. *Security*

Melaksanakan dan mengatur tugas-tugas pengamanan, memberikan pengarahan alat-alat keamanan, melaksanakan kerja sama dengan pihak kepolisian.

c. *Umum*

Menggantikan tugas driver, mengantarkan surat-surat penting, bekerja sama dengan bagian cook helper, dan memberikan bantuan pada bagian yang lain.

6. *Food And Beverage Manager*

Bertugas mencari alternatif strategi penjualan, mengontrol stok barang dan penjualan makanan dan minuman, membuat laporan bulanan dan melakukan inspeksi kualitas.

a. *Food and Beverage Product Chief*

Memberikan persetujuan atas permintaan bahan makanan, mengontrol kelancaran operasional dan menentukan menu pada karyawan.

b. *Cook*

Mengawasi penggunaan bahan makanan, bekerja dibagian pengolahan makanan dan minuman, menjaga standart kebersihan dan kesehatan, serta mengawasi penggunaan peralatan dapur.

c. *Cook Helper*

Melaksanakan persiapan pengolahan makanan, membantu memasak dan melaksanakan pembuatan menu harian.

d. *Dish Washer*

Membantu tugas harian cook helper, membersihkan peralatan dapur dan menjaga kebersihan lingkungan dapur.

7. *Room Division Manager*

Mengkoordinasi kegiatan dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan kamar hotel.

a. *Front Office chife*

Menyusun laporan status kamar, memcatat pembayaran tamu sebagai alat komunikasi, menjual kamar tamu, dan menjadi sumber informasi pelayanan kamar.

b. *Operator*

Melaksanakan perminataan telepon tamu yng menginap, melakukan kerja sama dengan baik, mencatat penggunaan telepon tamu, melaksanakan permintaan wake up call untuk tamu hotel.

c. *Receptionist*

Menguasai prosedur Check-in dan check out, menyimpan kartu pengenalan tamu, menyerahkan kunci kamar tamu dan mengetahui jumlah kamar secara terperinci.

d. *Cashier*

Mampu menjawab pertanyaan tamu, mengelola pembayaran, membuat laporan dan menangani pembayaran rupa-rupa untuk pemakaian kolam renang bagi penginap.

8. *House keeping Chief*

Mengadakan evaluasi hasil kerja, memeriksa kamar-kamar serta *public area*, membuat perencanaan dekorasi ruangan, menangani makalah lost and found di area hotel.

a. *Room Boy*

Bertugas membersihkan perlengkapan kamar, merapikan tempat tidur dan membersihkan ruangan, membantu mengumpulkan cucian dan mengantarkan peralatan makan milik tamu.

b. *Gardener*

Membersihkan semua *public area*, menata ruang pertemuan dan membuang sampah yang ada pada hotel.

c. *Enginer Officer*

Mengadakan pengecekan ulang barang tamu, melaksanakan pemeliharaan terhadap peralatan kamar tamu, melakukan pengontrolan standart kerja dan alat-alat kerja.

d. *Laundry Officer*

Memeriksa dan menyiapkan pakaian tamu, mengirimkan cucian milik tamu, dan menghitung jumlah pakaian tamu.

e. *Swimming Pool Guard*

Membersihkan kotoran yang di area kolam renang, mengawasi tamu tamu yang berenang, membersihkan toilet dan lingkungan kolam renang, menjaga keamanan kolam renang.

4.2 Temuan Penelitian

4.2.1 Strategi Bersaing Hotel

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Najib, S.H selaku pemilik Hotel Tampiaro Kota Probolinggo menyatakan bahwa “ Dalam menangani pelanggan, hotel lebih mengutamakan pada fasilitas dan pelayanan terhadap tamu yang memiliki keinginan untuk menginap di Hotel Tampiaro. Karena pada dasarnya setiap pelanggan yang menginap selalu mengutamakan kenyamanan mereka disaat berada di hotel, seperti fasilitas yang ada dan pelayanan yang disediakan oleh hotel tampiaro”. Strategi bersaing di hotel Tampiaro tidak terlalu menekankan pada persaingan harga antar perindustrian Hotel, tetapi Hotel Tampiaro lebih mengoptimalkan pada fasilitas yang cukup memadai dan pelayanan karyawan terhadap pelanggan, maka pelanggan akan merasa tercukupi dan puas dengan segala kebutuhannya. Berikut fasilitas yang ada di Hotel Tampiaro Plaza Kota Probolinggo :

a) Kamar Hotel

Pada Hotel Tampiaro kamar yang telah disediakan terdiri dari 57 kamar dengan 3 tipe kamar yang berbeda, yaitu : deluxe, superior, dan standart. Kamar yang disediakan dengan tipe berbeda itu disesuaikan dengan harga dari masing- masing fasilitas di dadalamnya. Berikut tabel tipe kamar Hotel Tampiaro Plaza :

Tabel 3
Tipe Kamar Hotel Tampiaro Plaza Probolinggo

No	Tipe Kamar	Fasilitas	Harga	Jumlah Kamar
1	Spesialis <i>Deluxe</i>	- <i>bath tub & shower</i>	A. Rp. 499.000 B. Rp. 399.000	18
	A. <i>Single</i>	- <i>running hot & cold</i>		
	B. <i>Double</i>	- <i>water, TV, telephone, air condition (AC)</i>		
2	Superior Bawah: <i>Single/Twin</i>	- <i>shower, running hot & cold water, TV, air condition (AC)</i>	Rp. 299.000	19
3	Superior Atas:	- <i>bath tub & shower, TV, air condition (AC)</i>	A.Rp. 300.000 B. Rp 350.000	7
	A. <i>Single/Twin</i> B. <i>Triple</i>	- <i>bath tub & shower, running hot and cold water, TV, air condition</i>		
4	Standart		A. Rp.250.000 B. Rp.600.000	4 2
	A. <i>Single/Twin</i> B. <i>Family</i>	- <i>TV, air condition</i> - <i>TV, air condition (AC)</i>		

Sumber : Hotel Tampiaro Plaza Probolinggo, 2021

Dan untuk semua harga yang tercantum, sudah termasuk sarapan pagi pada pukul 06.00-09.00. sedangkan waktu untuk check out adalah pukul 12.00 siang, dan tambahan biaya sebesar 50% dari harga kamar akan dikenakan apabila tamu belum check-out hingga pukul 16.00 sore, apabila melebihi pukul 18.00 petang akan dikenakan tambahan biaya sebesar 100% dari harga kamar yang telah dipilih. Apabila tamu menginginkan ekstra bed, maka

akan dikenakan tambahan biaya sebesar Rp.80.000 untuk setiap bed tambahan

b) Fasilitas Hotel

Hotel Tampiaro menyediakan penginapan dengan beberapa tipe namun juga dilengkapi dengan berbagai fasilitas pendukung yaitu:

1. Mushola

Mushola Hotel terletak di lantai 2 yang berdekatan dengan kantor personalia, tempat ini disediakan untuk tamu agar tamu tidak melupakan kewajibannya untuk melaksanakan ibadah.

2. *Art Shop*

Hotel tampiaro juga menyediakan tempat dimana tamu hotel bisa membeli barang khas asal daerah sebagai kenang-kenangan, tempat ini dibuka setiap pukul 08.00-16.00.

3. *Swimming Pool*

Swimming pool di Hotel Tampiaro terdiri dari 2 bagian yaitu bagian untuk anak-anak berukuran \pm 1 meter dan untuk orang dewasa berukuran \pm 3 meter, terletak dibagian belakang hotel dan dibuka pada pukul 07.00-18.00.

4. Aula Pertemuan

Aula pertemuan digunakan disaat ada acara resmi atau umum, yang terdiri dari 2 aula pertemuan yang terletak di lantai 2 hotel. Aula disewakan untuk umum maupun instansi-instansi.

5. Cafeteria

Hotel tampiaro memiliki 3 cafeteria, yang salah satunya terletak didekat swimming pool, dihalaman depan hotel dan 1 dihalaman tengah hotel. Tempat ini menyimpan berbagai macam makanan dan minuman bagi para tamu yang menginap di Hotel.

4.2.2 Lingkungan Internal (*Resource Based View*)

Peneliti menganalisis lingkungan internal Hotel Tampiaro dengan memakai pendekatan *Resource Based View*, perusahaan memiliki 3 sumber daya yang tergolong dari: *tangible resource*, *intangible resource*, dan *capability*. Dalam ditemukannya hal-hal yang menjadi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) maka hal ini merupakan analisis terhadap lingkungan internal di Hotel Tampiaro .

4.2.2.1 *Tangible Resource*

Menurut informasi yang diperoleh, maka ditemukan bahwa Hotel memiliki fasilitas fisik dan aset berwujud. Hotel Tampiaro mempunyai kepemilikan atas modal usaha dan juga memiliki hak atas tanah dan bangunan serta merupakan pemilik dari Hotel Tampiaro . Selain itu Hotel Tampiaro memiliki konsep bangunan yang lumayan unik dan terletak di tempat yang cukup strategis sehingga mudah dijangkau oleh masyarakat dari dalam maupun dari luar negeri. Hotel tampiaro dekat dari pusat kota, dan bisa ditempuh dengan segala jalur arah, serta juga ke beberapa objek wisata. Dan dari segala fasilitas yang ada pada Hotel tampiaro dirasa sudah cukup memenuhi kebutuhan pelanggan. Namun ditemukan juga

fasilitas yang sangat diperlukan pada sebuah hotel, tetapi Hotel Tampiarito tidak menyediakan fasilitas tersebut sampai saat ini. Fasilitas yang masih tetap tak tersedia yaitu spa dan *fitness centre* dan lain sebagainya.

4.2.2.2 Intangible Resource

a. Reputasi

Berlandaskan penyampaian dari manager, para karyawan memiliki *emotional appeal* yang lumayan baik bagi Hotel Tampiarito disaat pelanggan menginap di Hotel, mereka memiliki keyakinan bagi pelayanan jasa dan fasilitas yang telah disediakan oleh Tampiarito. Dan juga Hotel Tampiarito telah di nilai merupakan hotel yang aman dan nyaman bagi penginapnya, sehingga pelanggan merasakan kualitas pelayanan yang baik dan fasilitas yang cukup.

Pemilik dari Hotel Tampiarito atau *owner*, menyampaikan bahwa hotel berada pada fase profitabilitas yang baik, dimana Hotel Tampiarito masih tetap memakai modal sendiri untuk perusahaannya. Sehingga investasi menjadi stabil, jika hotel tidak memiliki pinjaman maka sama sekali tidak memiliki tanggungan. Pelaksanaan observasi, peneliti mengevaluasi bahwa prospek perkembangan kepada bisnis bisnis dinilai lumayan bagus, namun karena terkendala PPKM Pandemi covid-19, oleh sebab itu bisnis perhotelan ini yang pada mulanya menggantungkan bisnis industri pariwisata yang pada saat itu mengalami penyusutan.

b. Kemampuan Karyawan

Penyampaian yang disampaikan *manager* dan karyawan lainnya, Tampiaro selalu berusaha memajukan kompetensi dari setiap karyawan yang bekerja di perusahaannya. Mengapa hal ini dilaksanakan, yaitu dikarenakan pentingnya setiap bulan untuk evaluasi kinerja karyawan, dan diberikan penataran tertentu bagi karyawan yang membutuhkan untuk menambah kemampuannya.

c. Budaya Perusahaan

Pemilik Hotel menyampaikan bahwa Hotel Tampiaro selalu bersikeras untuk mewujudkan budaya organisasi yang baik, oleh sebab itu hotel memiliki kualitas standar yang bagus mulai dari pelayanan yang mereka berikan kepada setiap pelanggan yang datang dan menginap. Dan Hotel Tampiaro selalu menerapkan organisasi secara kekeluargaan, keterbukaan dan kemajuan.

d. Jaringan

Menurut manajer personalia, hotel Tampiaro memiliki hubungan yang baik dengan pemerintah maupun dari instansi-instansi pemerintah yang lain serta masyarakat di sekitar Hotel Tampiaro, agar okupansi yang turun tidak semakin anjlok, Maka diperlukanlah pendekatan dengan pemerintah dan instansi lainnya.

e. Hak Paten

Hak paten yang masih belum dimiliki atas aset-aset yang ada, karena Hotel Tampiaro masih belum sempat untuk mengurusnya

karena tidak adanya waktu yang longgar, seperti itulah yang disampaikan oleh manajer personalia.

f. *Database*

Untuk Database, hotel Tampiaro telah menggunakan teknologi yang terintegrasi dalam pengelolaan data tamu saat *check-in* maupun *check-out*, pendataan segala macam pemasukan, upah dan list karyawan, dan terdapatnya akses internet nirkabel gratis yang dapat menjamin koneksi pelanggan selalu tersambung serta kebutuhan lainnya yang bersangkutan dengan database atau teknologi.

4.2.2.3 Capability (Kemampuan)

Berdasarkan informasi yang di peroleh saat penelitian, Hotel Tampiaro ditemukan mempunyai organisasi yang pasti, yaitu *owner* berada pada urutan teratas karena sebagai pemilik dari suatu perusahaan, serta manajer di urutan kedua yang bertugas mengkoordinasi segala macam tugas pegawai yang lain serta untuk mengevaluasi kinerja para karyawan serta juga penanggung jawab sebuah divisi di Hotel Tampiaro.

4.2.3 Lingkungan Eksternal (*Porter's Five Forces*)

Hotel Tampiaro menggunakan analisis lima kekuatan Porter dalam menganalisis lingkungan eksternal yang tergolong dari, potensi pengembangan produk pengganti, persaingan antar perusahaan bersaing, kekuatan tawar menawar konsumen, potensi masuknya pesaing baru, dan kekuatan tawar menawar pemasok. Maka kesimpulan dari analisis Hotel

tampiaro nanti yang akan menjadi ancaman (*threat*) dan suatu hal yang menjadi peluang (*opportunity*) dalam perusahaannya.

4.2.3.1 Persaingan Antar Perusahaan Bersaing

Penjelasan dari *manager*, tentang persaingan antar sesama perusahaan sejenis itu tidak terlalu berpengaruh terhadap pelanggan/ tamu di Hotel Tampiaro. Terdapat beberapa Hotel di sekitar Kota Problinggo mulai dari Hotel Ratna, Hotel paramita, dan Hotel Bromo Park dll. Semakin banyak hotel di probolinggo, Hotel Tampiaro lah yang paling banyak diminati Karena yang sudah mengenal hotel ini sebelumnya maka akan lebih bisa mengenal manakah hotel yang berkualitas dalam pelayanan yaitu seperti pelayanan yang disediakan selama 24 jam mulai dari membersihkan kamar hotel pelayanan antar makanan dan setiap tamu membutuhkan sesuatu hal sehingga membuat para pelanggan berkeinginan untuk menginap di Hotel Tampiaro.

4.2.3.2 Potensi Masuknya Pesaing Baru

Menurut penyampaian *owner* dan *manager*, suatu perusahaan atau organisasi dibangun dengan beberapa pertimbangan, yaitu dari segi modal dan diferensiasi produk. Dalam segi kebutuhan modal, Hotel Tampiaro telah menyiapkan segala keuangannya, karena dalam persaingan sebuah hotel harus menunjukkan keunggulan yang kompetitif. Oleh sebab itu hotel selalu berusaha mencukupi kebutuhan dari pelanggan, yaitu dengan melengkapi fasilitas yang tidak ada seperti fitness dan spa dan

memperbaiki jika ada kesalahan teknis di setiap fasilitas yang disediakan sehingga pelanggan merasa nyaman atas pelayanan yang diberikan.

4.2.3.3 Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Menurut *manager*, di sekitar Kota Probolinggo telah ada *Guest House* namun tidak terlalu diminati, dikarenakan probolinggo merupakan tempat yang potensi ekonominya kebanyakan yang menengah ke bawah. Jadi tempat tersebut tidak terlalu menjadi kompetitor bagi Hotel Tampiaro. Sedangkan Hotel Tampiaro memiliki produk pengganti (substitusi) yaitu *cafeteria* dan kolam renang yang bagaimana penghasilan telah diperoleh dari layanan yang sama, karena disekitar Hotel tampiaro telah banyak *cafe* *cafe* besar dan kolam di TRA yang berdiri sehingga yang kemungkinan besar untuk menyaingi produk pengganti dari Hotel ini, namun Hotel Tampiaro tetap memiliki keunggulannya sendiri yaitu menyediakan layanan 24 jam.

4.2.3.4 Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Dari informasi yang diperoleh, hotel Tampiaro dianalisis dengan daya tawar pemasok yang sangat berpengaruh untuk Hotel Tampiaro, karena pihak Hotel bekerja sama dengan OYO untuk meningkatkan fasilitas yang berkualitas, sehingga Hotel memiliki keunggulan merk di produknya yaitu fasilitas yang disediakan oleh OYO.

4.2.3.5 Kekuatan Tawar Menawar Konsumen

Pihak dari Hotel Tampiaro telah menjadikan harga tetap (*final price*) sebagai tarif yang telah ditentukan oleh Hotel, sampai pelanggan tak

perlu menentukan penawaran yang kuat, maka tidak adanya proses tawar menawar dalam Hotel. Namun pelanggan telah memiliki penilaian tersendiri yaitu pelayanan yang bagus dan fasilitas yang cukup memadai. Dan informasi yang lain telah berada di meja *receptionist* tentang pelayanan maupun produk yang ditawarkan oleh Hotel, serta adanya brosur pada setiap kamar tentang panduan pada bagian kamar dan informasi Hotel. Selain itu informasi yang tak tersedia maka bisa langsung ditanyakan kepada pihak Hotel Tampiaro.

4.2.4 Jumlah Informan

Untuk melaksanakan penelitian tersebut kehadiran informan merupakan suatu hal penting bagi peneliti selain dari pengamatan secara langsung dilapangan, karena dengan adanya informan peneliti baru bisa mendapatkan informasi-informasi yang diinginkan dan tidak bisa peneliti prediksi dan tersembunyi pada saat melakukan pengamatan secara langsung. Dengan adanya informan ini peneliti bisa dengan mudah menggali informasi-informasi yang diharapkan dapat membantu peneliti dalam menyelesaikan laporan ini. Data ini didasarkan pada hasil wawancara observasi dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti kepada pihak yang berwenang pada bagian pengurusan kemajuan Hotel. Berikut adalah daftar informan yang bersedia memberi waktu dan penyampaian atau penjelasan seputar apa yang ingin peneliti bahas.

Tabel 4
Identitas Informan

Daftar Informan			
No	Nama	Usia	Jabatan
1.	Ir. H. Maharyanto	77 Thn	Owner
2.	H. Moch. Nadjib. SH	57 Thn	Manajer Personalia

Sumber : Penelitian 2021

4.2.5 Pelaksanaan Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data peneliti menggunakan “*Sampling Purposive*” karena dalam penentuan sampel memerlukan pertimbangan tertentu. Dimana dalam penentuan sampel yang di pilih hanya satu atau dua orang saja jika dirasa sudah cukup lengkap dalam memberikan data karena sudah dipandang lebih mengetahui tentang strategi perusahaan dan dapat melengkapi data yang telah diberikan dalam menentukan strategi bersaing yang pas bagi hotel. Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data ini dikarenakan berada pada kondisi covid yang tidak memungkinkan peneliti untuk memperoleh hasil yang maksimal, dan disebabkan pandemi covid-19 Hotel beserta pegawai dan karyawan diliburkan sementara, maka hanya owner dan manager personalia saja yang mengatasi keadaan di Hotel selama pandemi terjadi.

maka pihak hotel harus benar benar merencanakan matang-matang strategi yang akan diterapkan pada masa pandemi. Karena sebuah perusahaan terutama yang di bidang perindustrian, perusahaan harus

memiliki keunggulannya sendiri untuk bisa menstabilkan kondisi perusahaan disaat dalam masa persaingan. Perusahaan harus memiliki kekuatannya sendiri untuk menompang aset yang selama ini telah di miliki oleh Hotel Tampiaro. untuk penilaian hotel dan tentang lingkungan eksternal maupun internalnya, penyampaian dilakukan oleh owner dan manager, kami juga masih menggunakan karyawan dan pengunjung sebagai tambahan narasumber untuk menilai bagaimana tentang strategi yang diterapkan hotel Tampiaro.

Untuk mendapatkan informasi yang akurat, peneliti melakukan wawancara kepada pihak Hotel yang berwenang pada bidang strategi kemajuan Hotel yaitu *Owner* Hotel, manager mengenai analisis strategi bersaing Hotel Tampiaro Kota Probolinggo dalam persaingan industri.

4.3 Pembahasan

Dalam peneliti kualitatif ini peneliti menggunakan pendekatan “*Grounded Theory*” dimana peneliti menghasilkan atau menemukan strategi yang telah digunakan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan industri, dan pada pihak yang berwenang di bidang tersebut saling berhubungan serta bertindak dalam mewujudkan strategi di Hotel Tampiaro dalam persaingan indutri. Sedangkan pengujian keabsahan data yang peneliti lakukan menggunakan “*confirmability*” terhadap hasil penelitian sudah dapat dikatakan dan diakui oleh banyak orang dan juga data yang telah peneliti rumuskan.

4.3.1 Analisis Strategi Bersaing Pada Hotel Tampiarto Plaza Kota Probolinggo Dalam Menghadapi Persaingan

Perhotelan adalah sebuah tempat menginap seseorang yang berkeinginan untuk berangkat ke luar Kota ataupun luar Negeri. Jadi pada dasarnya suatu Hotel memiliki daya tariknya tersendiri, serta yang menyebabkan hotel tersebut banyak diminati dikarenakan adanya suatu strategi didalamnya yang telah direncanakan dan disusun sedemikian rupa untuk membuat Hotel memiliki daya tarik tersendiri. Dan strategi yang direncanakan bermacam mulai dari segi pelayanan, fasilitas dan kenyamanan konsumen saat berada di hotel Tampiarto. Strategi merupakan sebuah taktik yang dilakukan untuk membuat sebuah usaha atau bisnis yang dimiliki menjadi lebih berkembang dan lebih memiliki keunggulan yang menarik dibandingkan dengan usaha / bisnis yang lain.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa strategi bersaing akan berjalan dengan baik apabila perusahaan mampu menjelaskan keunggulan bersaing yang merupakan suatu nilai lebih dibandingkan pesaing. Karena pada hakikatnya tujuan dari suatu perusahaan adalah menghindarkan ketidakstabilan dan perang yang mahal, yang memberikan akibat buruk bagi semua peserta persaingan. Sehingga hotel dapat aman dari kerugian maupun suatu hal yang dapat mengakibatkan hotel menjadi tidak berkembang. Oleh sebab itu hotel menerapkan strategi bersaingnya untuk mengatasi persaingan antar sesama perusahaan agar memiliki keunggulan yang kompetitif.

Selanjutnya dalam penelitian ini, peneliti menggunakan strategi bersaing untuk mengetahui sebuah strategi apakah yang telah diterapkan oleh Hotel Tampiaro dalam menghadapi persaingan industri. Dengan diketahui bahwa hasil dari analisis SWOT yang telah digunakan oleh peneliti sebagai metode penelitian. Dengan diketahui analisis lingkungan internal dan eksternalnya maka peneliti dapat merumuskan dan menunjukkan strategi apa yang telah di terapkan pada hotel tersebut. Berikut analisis lingkungan internal dan eksternal di Hotel Tampiaro yang telah peneliti jabarkan dari hasil wawancara .

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak H. Moch. Nadjib, SH. selaku manager operasional Hotel Tampiato beliau menyatakan bahwa “iya tentu, karena untuk kendali distributor sebuah perusahaan memang harus membutuhkan pengawasan yang lebih baik dan tentunya harus ada peningkatan setiap harinya supaya perusahaan tetap solid”.

Berdasarkan hasil wawancara ke dua dengan Bapak H. Moch. Nadjib, SH. menyatakan bahwa “ iya, ini mulai dari berbagai macam usaha yang ada didalam Hotel ini yang diantaranya misal salah satu contoh, ada beberapa cafe disini, cafe info *swimming poll*, ada cafe resto, cafe nogkrong juga ada, jadi memang ada beberapa usaha yang ada di dalam ini untuk meningkatkan penggunaan volume atau peningkatan pendapatan yang kiranya pengunjung tidak perlu keluar, membutuhkan apapun tidak perlu keluar. Maka cukup di Hotel Tampiaro saja kubutuhan pelanggan tercukupi.”

Berdasarkan hasil wawancara ke tiga dengan Bapak H. Moch. Nadjib, SH. menyatakan bahwa “selain menambahkan bisnis baru di sini, hotel ini juga menambahkan *income – income* lain dari pada ini , yang diantaranya yaitu adanya cafe, lalu kemudian *Travel agent*, dan juga ada kolam renang, atau yang lain misalnya sekarang di bidang jasanya , seperti jasa kontruksi, jasa ini juga termasuk dalam bisnis kita tapi tetap di hotel, yaitu misalnya untuk menambah kesolitan untuk perusahaan.”

Berdasarkan hasil wawancara ke empat dengan Bapak H. Moch. Nadjib, SH. menuturkan bahwa “sama halnya ini mengelompokkan ulang bisnis melalui pengurangan biaya, jadi perusahaan tetap membangkitkan bisnis-bisnis yang ada di Hotel supaya tetap bisa bertahan jadi tidak sampai menjual unit bisnis keluar. Satu contoh dulu ada distributor-distributor termasuk dalam satu produsen disini, namun telah lepas karena Hotel Tampiaro sendiri bukan hanya berada disini saja melainkan di Bromo juga ada cabang di jateng juga ada”.

Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara ke lima dengan Bapak H. Moch. Najib, S.H menyampaikan bahwa “untuk strategi bersaing, jadi hotel Tampiaro memberikan kebijakan-kebijakan untuk meningkatkan pelayanan dan lain sebagainya agar konsumen yang ada disini itu tidak merasa kurang dan untuk meningkatkan produk-produk yang sudah ada”.

Berdasarkan hasil wawancara ke enam dengan Bapak H. Moch. Najib, S.H menyatakan bahwa “tentu saja tidak menghindar dari pengeluaran, karena pastinya untuk keperluan Hotel saja pastinya

membutuhkan banyaknya biaya dan telah dianggarkan sebelumnya, seperti biaya promosi yang diantaranya biaya entertain tiap tahun saja, contoh buat bener pinggir jalan atau buat pamflet, penyebaran tentang Hotel Tampiaro di sosial media. Jika dikatakan mengeluarkan biaya besar itu memang tetap pada prinsip ekonomi, yaitu mengeluarkan biaya semaksimal mungkin dengan mengharapkan penghasilan yang besar”.

Berdasarkan hasil wawancara ke tujuh dengan Bapak H. Moch. Najib, S.H menyampaikan bahwa “tidak karena untuk fasilitas Hotel hanya standart saja, dan perusahaan tidak terlalu mengutamakan atribut/ fasilitas yang berbeda dan lebih meningkatkan pada pelayanan saja supaya tamu merasa nyaman saat menginap di Hotel Tampiaro, melainkan mencukupi fasilitas yang ada karena untuk fasilitas yang lain itu hanya standart, satu contoh seperti salah satu kamar , ada AC, TV , mini bar, dan tambahan untuk sarapan pagi”.

Berdasarkan hasil wawancara ke delapan dengan Bapak H. Moch. Najib, S.H mengatakan bahwa “ dalam suatu merk jika berada di hotel Tampiaro maka seperti type kamar, yaitu ada beberapa macam type kamar di Hotel Tampiaro berupa *deluxe*, *superior*, dan *standart*, serta fasilitas yang disediakan itu sesuai dengan masing-masing type kamar. Jadi untuk menjaga loyalitas pelanggan perusahaan itu terus saja meningkatkan pelayanannya yang harus diberikan kepada para tamu, dan kami menganggap semua karyawan disini sebagai marketing, oleh sebab itu perusahaan melatih semua karyawan dan dibekali suatu pengetahuan

seperti bagaimana cara menawarkan supaya orang itu tertarik, tentunya awal itu yang ditawarkan adalah harga yang mahal terlebih dahulu, jadi tidak menawarkan harga yang lebih rendah, dan kemudian dengan berbagai macam fasilitasnya yang disebutkan, jarang menawarkan harga yang dibawah, jadi memang harga yang diatas yang ditawarkan dulu sampai konsumen merasa tertarik”.

Berdasarkan hasil wawancara ke sembilan dengan Bapak H. Moch. Nadjib, SH. beliau menuturkan bahwa “dulu pernah terjadi pergeseran persaingan harga tetapi kami sebagai pihak dari hotel Tampiarito tetap kami pertahankan masalah pelayanan dan kebersihan disini jadi tamu tetap akan memilih untuk menginap di hotel Tampiarito. Karena suatu contoh misalnya seperti Hotel majapahit adalah hotel tua, pelayanannya standart sekali termasuk fasilitas-fasilitasnya sehingga tingkat huniannya itu rata rata diatas 80% .

Berdasarkan hasil wawancara ke sepuluh dengan Bapak H. Moch. Nadjib, SH. beliau menyatakan bahwa “saya kira tidak, memang ada sedikit hambatan tetapi tidak seberapa, karena bagi tamu hotel kami jika mereka sudah merasa nyaman maka mereka tidak akan pindah. Pada awal awal pasti muncul keraguan karena adanya pendatang baru namun dikarenakan pelayanannya kurang nyaman akhirnya konsumen pindah ke Hotel Tampiarito”.

Berdasarkan hasil wawancara ke sebelas dengan Bapak H. Moch. Nadjib, SH. mengatakan bahwa “untuk strateginya saya katakan sudah

cukup karena telah mengikuti perkembangan, jadi untuk mengatur strategi itu dengan mengikuti perkembangan zaman. Dan sekarang juga lewat travel legend dan yang lainnya itu juga sudah diterapkan.

Berdasarkan hasil wawancara ke dua belas dengan Direksi hotel Tampiarto menyatakan bahwa “strategi bersaing itu sendiri merupakan sebuah taktik perusahaan dalam persaingan agar perusahaan dapat memiliki persiapan untuk tetap bertahan. Untuk strategi di Hotel Tampiarto saya kira sudah sesuai dengan apa yang diharapkan. Karena telah mengikuti perkembangan dan meningkatkan pelayanan.”

Berdasarkan hasil wawancara ke tiga belas dengan owner hotel Tampiarto menuturkan bahwa “untuk hotel ini yaitu melalui *travel agent*, dan pada saat ini yang paling dominan adalah media sosial seperti facebook, Instagram dan lain sebagainya.

Berdasarkan hasil wawancara ke empat belas dengan *owner* hotel Tampiarto mengatakan bahwasannya “untuk kelebihanannya di hotel Tampiarto ini adalah tempatnya yang strategis, kemudian fasilitas yang cukup karena ada kolam, sebab tamu hotel rata-rata yang dari luar kota itu melihat informasi hotel lewat media sosial, sehingga tamu yang lelah akan aktivitas dari luar menepis kelelahannya dan datang ke hotel Tampiarto untuk berenang. Serta untuk kekurangannya itu masih lumayan banyak karena tidak seindah dan semegah hotel-hotel besar lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara ke lima belas dengan owner hotel Tampiarito menyatakan bahwa “untuk meningkatkan strategi bersaing dalam hal ini hotel Tampiarito telah bekerja sama dengan OYO.

Berdasarkan hasil wawancara ke enam belas dengan owner hotel Tampiarito menuturkan bahwa “yaitu dengan menginformasikannya pada konsumen tentang fasilitas yang ada, maka dengan cara itu dapat membangun persepsi pelanggan”.

Berdasarkan hasil wawancara ke tujuh belas dengan owner hotel Tampiarito menyatakan bahwa “jika untuk pesaing baru di sekitar hotel Tampiarito itu, yang hotel baru hanyalah hotel Ratna dan Bromo Park saja dan saya rasa tidak terlalu berpengaruh, karena yang alhamdulillah tamu atau konsumen lebih banyak datang ke hotel ini, yang intinya dengan adanya hotel hotel baru ini tidak berpengaruh bagi hotel Tampiarito”.

Berdasarkan hasil wawancara ke delapan belas dengan owner hotel Tampiarito mengatakan bahwa “untuk meningkatkan citra nilai dari Hotel tentang kekuatan strateginya terhadap persaingan, perusahaan mengencarkan pada bagian promosi dengan meningkatkan pelayanan terhadap tamu, supaya tamu itu merasa puas untuk tinggal di Hotel Tampiarito”.

Berdasarkan hasil wawancara ke sembilan belas dengan owner hotel Tampiarito menyatakan bahwa “supaya tetap bertahan dan mencegah adanya ancaman maka perusahaan tetap pada peningkatan pelayanannya untuk dapat terus berkembang dalam industri perhotelan”.

Berdasarkan hasil wawancara ke dua puluh dengan owner hotel Tampiarito menyatakan bahwa “menurut pendapat saya tingkat potensi pesaing baru yang memasuki pasar persaingan industri itu tidak terlalu membuat ancaman pada hotel Tampiarito dikarenakan setiap perusahaan memiliki ciri khasnya masing masing dan memiliki keunggulan yang kompetitif sehingga itulah yang menjadi sebab pemicu bertahannya perusahaan dalam persaingan industri”.

Berdasarkan hasil wawancara ke dua puluh satu dengan owner hotel Tampiarito menuturkan bahwa “kemunculan pendatang baru tidak terlalu menjadi ancaman bagi hotel Tampiarito”.

Berdasarkan hasil wawancara ke dua puluh dua dengan owner hotel Tampiarito mengatakan bahwa “untuk fasilitas yang ada di Hotel Tampiarito saya rasa sudah cukup memadai kebutuhan konsumen.

4.3.2 Analisis SWOT

Untuk merumuskan kekuatan dan kelemahan yang dipunyai Hotel Tampiarito, maka perlu dianalisis lingkungan internal dan eksternalnya. Dalam analisis lingkungan internal pendekatan yang digunakan adalah *Resource Based View* sedangkan yang eksternal memakai *Porter's five Forces Analysis*.

1. Strength (kekuatan)

- a. Owner mempunyai kewenangan atas Hotel. Berserta fasilitas yang ada pada hotel seperti cafetaria, kolam renang, kelengkapan fasilitas kamar seperti AC, TV dan kamar mandi dengan shower

dan hak atas tanah merupakan hak milik dari Hotel Tampiaro itu sendiri.

- b. Hotel Tampiaro berada pada lokasi yang cukup strategis, dan dapat dijangkau dari segala arah serta dan berada di pusat kota Probolinggo.
- c. Hotel Tampiaro telah mendiferensiasikan produk/fasilitas yang ada karena pada hotel ini untuk fasilitas yang disediakan hanya standart saja dan telah disesuaikan dengan harga yang ditawarkan.
- d. Citra dan nilai pada Hotel Tampiaro cukup baik oleh setiap karyawan maupun konsumen karena pelayanan yang cukup mumpuni sehingga penilain *customer* terhadap perusahaan baik
- e. Fasilitas yang disediakan oleh Hotel Tampiaro cukup lengkap jadi kebutuhan konsumen tercukupi dan pelayanan yang baik terhadap pengunjung.

2. *Weakness* (Kelemahan)

- a. Kelemahan yang dimiliki oleh Hotel Tampiaro adalah fasilitas tidak sebgus fasilitas pada hotel hotel besar lainnya.
- b. CSR (*Corporate Social Responsibility*) merupakan tanggung jawab sosial perusahaan kepada masyarakat yang belum dilakukan upayanya dari Hotel Tampiaro.

3. *Opportunity* (Peluang)

- a. Pelayanan pada Hotel lebih mumpuni yaitu sedia selama 24 jam mulai dari pelayanan kebersihan konsumsi maupun fasilitas yang tersedia, dan teknologi yang cukup maju.
- b. Sedangkan pada persaingan industri atau pada pendatang baru tidak terlalu berpengaruh karena dari perusahaan pesaing hanya bersikap pasif dalam tindakan persaingan.
- c. Dalam mengembangkan perusahaan, Hotel Tampiaro melakukan kerja sama dengan OYO untuk menambahkan produk yang berkualitas meskipun tidak sebagus dengan hotel megah lainnya.
- d. Perusahaan juga menambahkan *income – income* seperti *travel agent*, dan bisnis hotel seperti kontruksi, sehingga kesulitan perusahaan selalu terjaga.

4. *Threat* (Ancaman)

- a. Jumlah pesaing sejenis cukup banyak dan membuat Hotel Tampiaro harus berantisipasi dalam strateginya meskipun tidak terlalu berpengaruh.
- b. Kemungkinan besar adanya penawaran produk pengganti kepada Hotel tampiaro yang akan melejit dalam persaingan.

4.3.3 Matriks SWOT

Suatu perusahaan yang dianalisis mengenai kondisi internal dan eksternalnya untuk mendapatkan informasi tentang seperti apa manajemennya dalam menyesuaikan peluang-peluangnya serta untuk

mengetahui ancaman eksternal yang melalui kekuatan dari perusahaan serta kelemahan untuk mendapatkan empat strategi alternatif. Strategi tersebut terdiri dari strategi WO (*Weakness-Opportunity*), strategi WT (*Weakness-threat*), strategi SO (*Strength-Opportunity*), strategi ST (*Strength-Threat*), berikut penjelasan tabel Kombinasi strategi Matriks SWOT Hotel Tampiarito yang berisikan 4 strategi *alternative* :

Tabel 5
Kombinasi Strategi Matriks SWOT Hotel Tampiarito

	<i>STRENGHT (S)</i>	<i>WEAKNESS (W)</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Owner memiliki hak penuh atas Hotel. Hotel Tampiarito memiliki hak penuh atas tanah dan seluruh fasilitas yang ada pada hotel seperti seluruh macam kamar, <i>art shop</i>, mushola, <i>cafeteria</i>, <i>swimming poll</i>, serta fasillitas yang ada pada setiap kamar hotel. • Hotel Tampiarito berada pada lokasi yang cukup strategis, dan dapat dijangkau dari segala arah serta berada di pusat kota, mudah dijangkau dari segala arah dan berada di pusat kota Probolinggo. Serta berekatan dengan lokasi muesum dan lainnys • Hotel Tampiarito telah mendiferensiasikan produk/fasilitas yang ada karena pada hotel ini untuk fasilitas yang disediakan hanya 	<ul style="list-style-type: none"> • Kelemahan yang dimiliki oleh Hotel Tampiarito adalah fasilitas yang tidak sebagus fasilitas pada hotel hotel besar lainnya. Seperti tidak adanya fasilitas fitness dan spa maka itulah menjadi kelemahan dari kurangnya fasilitas di Hotel Tampiarito. • Hotel Tampiarito belum melakukan upaya khusus untuk pelaksanaan CSR (<i>Corporate Social Responsibility</i>)

	<p>standart saja seperti, <i>art shop, cafe, swimming poll</i> serta telah disesuaikan dengan harga yang sudah ditetapkan perusahaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meskipun Fasilitas yang disediakan oleh Hotel Tampiarto hanya standart namun masih terbilang cukup lengkap jadi kebutuhan konsumen tercukupi. 	
OPPORTUNITY (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat loyalitas perusahaan terhadap pelanggan cukup tinggi, yaitu dengan meningkatkan pelayanan pada setiap konsumen yang menginap pada hotel Tampiarto sehingga pelanggan merasa nyaman. • Sedangkan pada persaingan industri atau pada pendatang baru tidak terlalu berpengaruh karena dari perusahaan pesaing hanya bersikap pasif dalam tindakan persaingan. • Dalam mengembangkan perusahaan, Hotel Tampiarto melakukan kerja sama dengan OYO untuk menambahkan produk yang berkualitas meskipun tidak sebegitu dengan hotel megah lainnya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktif menjalani kerja sama dengan baik pada setiap instansi pemerintah, travel agent, dan selalu mengutamakan pelayanan yang berkualitas. • Menggencarkan media sosial tentang terengkapannya produk/fasilitas yang ditawarkan oleh Hotel Tampiarto, dengan promosi melalui media sosial internet, koran, atau banner. • Mengembangkan produk/fasilitas hotel lewat kerja sama dengan beberapa bisnis, sehingga perusahaan menjadi lebih banyak dikenal karena kualitas produk / fasilitasnya serta peminatnya menjadi meningkat 	<ul style="list-style-type: none"> • Melengkapi fasilitas yang dirasa sudah tak layak digunakan konsumen dan menambahkan produk produk yang lebih berkualitas untuk kepuasan pelanggan seperti diberikannya tempat fitness dan spa.. • Mengadakan CSR untuk Hotel agar perusahaan di nilai lebih baik oleh setiap pengunjung sehingga citra perusahaan menjadi meningkat.

<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan juga menambahkan <i>income – income</i> seperti <i>travel agent</i>, dan bisnis hotel seperti kontruksi, sehingga kesulitan perusahaan selalu terjaga. 		
THREAT (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah pesaing sejenis cukup banyak dan membuat Hotel Tampiarito harus berantisipasi dalam strateginya meskipun tidak terlalu berpengaruh. • Kemungkinan besar adanya persaingan terhadap produk pengganti yang ditawarkan oleh Hotel Tampiarito 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan promo dan diskon yang unik kepada pelanggan, agar pelanggan merasa tertarik untuk menginap. • Meningkatkan kemampuan karyawan dalam melayani setiap customer. Sehingga pelayanan yang diberikan oleh karyawan kepada pelanggan menjadi lebih diutamakan dalam memilih hotel untuk menginap. • Selalu Memberikan pelatihan marketing pada setiap karyawan, agar dapat mengendalikan konsumen yang banyak permintaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Harus senantiasa mengikuti perkembangan zaman dan selalu berinovasi untuk pengembangan produk/fasilitas yang ada pada hotel serta pengembangan teknologi. • Melakukan perbaikan terhadap fasilitas yang sudah tak digunakan bagi customer seperti ruang pertemuan kecil yang jarang digunakan sehingga dirubah menjadi fasilitas yang lebih berkualitas dari produk yang bekerja sama dengan OYO.

Sumber : Penelitian (2021)

1. Strategi SO (*Strenght-Opportunities*)

- a. Aktif menjalani kerja sama dengan baik pada setiap instansi pemerintah, travel agent, dan lainnya serta selalu mengutamakan pelayanan yang berkualitas.

Aktif menjalani kerja sama dengan baik dan memberikan penawaran harga yang kompetitif serta selalu mengutamakan pelayanan yang berkualitas, merupakan sebuah kelebihan yang dimiliki oleh Hotel Tampiaro. Selain itu dengan adanya kerja sama dengan bisnis lain untuk trobosan produk/fasilitas yang baru tersebut perusahaan menjadi lebih banyak dikenal oleh kalangan penduduk Probolinggo. Terutama dengan pelayanannya yang berkualitas, sehingga pelanggan merasa nyaman untuk menginap di Hotel Tampiaro.

- b. Menggencarkan media sosial tentang terlengkapya produk/fasilitas yang ditawarkan oleh Hotel Tampiaro, dengan promosi melalui media sosial internet, koran, atau banner.

Meskipun beranggapan bahwa pesaing tidak terlalu berpengaruh bagi Hotel, namun Hotel Tampiaro harus selalu bersikeras untuk menarik hati para pengunjung yang datang, agar pengunjung menjadi lebih minat untuk menginap di Hotel Tampiaro dengan segala fasilitas yang telah ditawarkan. Maka perlunya menggencarkan media sosial adalah untuk membuat pelanggan lebih tertarik dan menjadikan Hotel Tampiaro menjadi pilihan utama untuk menginap.

- c. Mengembangkan produk/fasilitas hotel lewat kerja sama dengan beberapa bisnis, sehingga perusahaan menjadi lebih banyak dikenal

karena kualitas produk / fasilitasnya serta peminatnya menjadi meningkat.

Kerjasama juga sangat berperan penting bagi Hotel dan hotel telah bekerja sama dengan jaringan hotel yaitu OYO, karena suatu hotel membutuhkan kerjasama dengan bisnis lain seperti tour dan travel agent, agar suatu usaha dapat berkembang dengan pesat, karena adanya sebuah produk yang cukup bagus yang telah ditawarkan oleh bisnis tersebut.

2. Strategi WO (*Weakness – Opportunity*)

- a. Memperbaiki fasilitas yang dirasa sudah tak layak digunakan konsumen dan menambahkan produk produk yang lebih berkualitas untuk kepuasan pelanggan seperti diberikannya tempat fitness dan spa.

Karena sebuah hotel tak hanya saja membutuhkan kamar sebagai salah satu produk atau fasilitas, tetapi fasilitas-fasilitas pendukung lainnya juga perlu disediakan untuk dilengkapi oleh hotel. Maka sebab itu Hotel Tampiarto juga dirasa membutuhkan fasilitas yang tidak tersedia di Hotel seperti tempat spa, fitness dan lain sebagainya, supaya bisa lebih memuaskan dan memenuhi kebutuhan konsumen atau pengunjung.

- b. Mengadakan CSR untuk Hotel agar perusahaan di nilai lebih baik oleh setiap pelanggan sehingga citra perusahaan menjadi meningkat.

Pelaksanaan program CSR merupakan salah satu upaya hotel untuk program jangka panjang yang walaupun hasilnya bukan keuntungan yang cepat didapat melainkan keuntungan citra/image yang baik di masyarakat. Sehingga bisa menghasilkan citra dan dampak positif yang baik dari masyarakat untuk Hotel Tampiaro.

3. Strategi ST (*Strenght-Threat*)

- a. Mengadakan promo yang unik kepada pelanggan, agar pelanggan merasa tertarik untuk menginap.

Berikut merupakan salah satu strategi yaitu dengan memberikan discount kepada para pengunjung yang datang. Pemasaran produk dalam suatu bisnis atau perusahaan. Pemberian *discount* dapat mempertahankan loyalitas pelanggan serta membuat konsumen bertindak lebih konsumtif dan dapat menarik pelanggan baru.

- b. Meningkatkan kemampuan karyawan dalam melayani setiap konsumen. Sehingga pelayanan yang diberikan oleh karyawan kepada konsumen menjadi lebih diutamakan dalam memilih hotel untuk menginap.

Setiap karyawan akan dilatih keahlian dan kemampuannya agar pelayanan yang diberikan kepada konsumen memuaskan. Dan hal ini sangat berpengaruh bagi produk atau jasa yang ditawarkan oleh Hotel Tampiaro.

- c. Selalu Memberikan pelatihan marketing pada setiap karyawan, agar dapat mengendalikan konsumen yang banyak permintaan.

Pelatihan marketing sangat penting bagi karyawan supaya setiap karyawan dapat mengatasi setiap keluhan dan masalah yang dipertanyakan oleh pelanggan, mulai dari pelayanan dan penawaran tentang produk maupun penjelasan fasilitas yang pada Hotel Tampiarito.

4. Strategi WT (*Weakness-Threat*)

- a. Harus terus menerus menyelusuri perkembangan zaman beserta selalu memiliki terobosan baru untuk mengembangkan fasilitas yang ada pada hotel.

Untuk memenangkan sebuah persaingan industri maka dibutuhkannya salah satu strategi perhotelan dengan cara mengikuti perkembangan zaman dan terus berinovasi dengan menghasilkan produk-produk baru. Namun hotel Tampiarito telah unggul dalam pelayanan sehingga masih bisa dipertimbangkan dalam sebuah persaingan.

- b. Melakukan perbaikan terhadap fasilitas yang sudah tak digunakan bagi customer seperti ruang pertemuan kecil yang jarang digunakan sehingga dirubah menjadi fasilitas yang lebih berkualitas dari produk yang bekerja sama dengan OYO.

Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan maka hotel harus memperbaiki fasilitas yang masih sedikit kurang lengkap seperti

penambahan tempat fitness dan spa agar pelanggan merasa menemukan unsur yang baru pada hotel Tampiaro Probolinggo.

4.3.4 Formulasi Strategi

analisis lingkungan internal dan eksternal telah dilaksanakan dan diketahui terwujudnya analisis SWOT yang telah memperoleh strategi alternatif. strategi intensif dan strategi Difersivikasi merupakan strategi yang disarankan bagi Hotel untuk diterapkan berikut penjelasannya :

1. Strategi Intensif

a. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Dilihat sebuah hasil matriks SWOT pada alternatif Strategi SO yaitu dengan terus meningkatkan pangsa pasar atas produk atau jasa. Memberikan pelayanan yang berkualitas untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih besar maka yang perlu ditingkatkan ialah pada bagian promosinya, agar bisa bersaing dalam persaingan industri perhotelan Probolinggo:

- Menggencarkan berbagai macam promosi seperti spanduk, brosur dan travel agent serta media sosial lainnya dengan begitu bisa mengembangkan *market share* dari fasilitas maupun produk yang diajukan.
- Untuk promosi dan mendukung sebuah pemasaran maka oleh sebab itu Hotel Tampiaro harus memberikan penawaran yang terbaik kepada pengunjung yang datang dan memberikan harga yang kompetitif.

b. Pengembang Produk (*Product Development*)

Selanjutnya strategi WT ialah strategi yang mengikuti perkembangan zaman dan terus berinovasi terhadap fasilitas untuk melakukan perbaikan. Maka oleh sebab itu Hotel Tampiaro bekerja sama dengan OYO untuk penawaran suatu produk yaitu fasilitas kamar yang disediakan oleh OYO sehingga fasilitas masih sedikit bisa diatasi bila termasuk dalam persaingan. Dan Hotel Tampiaro harus selalu berinovasi dalam menambahkan beberapa produk baru seperti tempat fitness dan spa pada Hotel seperti penambahan jenis makanan dan minuman yang ada pada restoran maupun cafe yang telah disediakan. Hal ini dapat menambahkan kepuasan pelanggan.

2. Strategi Diversifikasi

a. Diversifikasi Konsentrik

sedangkan pada Strategi WO ialah melengkapi fasilitas dan menambahkan produk-produk yang berkualitas untuk pelanggan, maka oleh sebab itu Hotel Tampiaro dapat menambahkan beberapa produk yang berkualitas seperti spa, tempat fitness dan kebutuhan yang lebih lengkap di minimarket yang disediakan oleh hotel sehingga memudahkan tamu yang menginap jika sedang membutuhkan sesuatu yang diperlukan. Maka tamu tidak perlu keluar jika membutuhkan sesuatu yang diinginkannya.

4.3.5 Strategi Bersaing Untuk Hotel Tampiaro Kota Probolinggo

Mengenai analisis Hotel Tampiaro yang memakai pendekatan *Resource Based View* untuk mengetahui lingkungan internalnya dengan teori yang disampaikan Pearce dan Robinson dalam Musa dan Muhammad (2014:46) maka terbagi menjadi 3 bagian ialah, yang pertama *Tangible Resource*, kedua *Intangible Resource*, dan yang ketiga *Capability*. Sesuai dengan *Tangible Resource* yang telah diketahui dari analisis bahwa di Hotel Tampiaro mempunyai hak atas kepemilikan tanah, beserta modal dalam usaha ini sepenuhnya, selain itu terletak ditempat yang cukup strategis. Dan untuk *intangible resource* dari Hotel Tampiaro, maka diketahui dalam reputasi Hotel Tampiaro memiliki kepercayaan yang cukup baik terhadap pelanggan atas jasa dan fasilitasnya. Jadi kesimpulannya Hotel Tampiaro mempunyai reputasi yang bagus bagi pengunjung. Sedangkan bagi *capability* di Hotel Tampiaro adalah berupa struktur organisasi dan pengkoordinasian tugas tugas yang jelas, serta dapat mengevaluasi kinerja karyawan dengan baik.

Maka selanjutnya tentang analisis lima kekuatan Porter's yang telah dianalisis untuk lingkungan eksternal Hotel Tampiaro, yang dianalisis menggunakan dari 5 kekuatan tersebut yaitu: persaingan antara perusahaan bersaing, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk pengganti, kekuatan tawar menawar konsumen, dan kekuatan tawar menawar konsumen. Pada persaingan antar perusahaan bersaing, atau persaingan antar perusahaan sejenis itu tidak terlalu

berpengaruh pada hotel Tampiaro karena hotel memiliki keunggulannya sendiri dalam bersaing, serta merupakan salah satu hotel yang berkualitas dalam pelayanan sehingga membuat para pelanggan berkeinginan untuk menginap di Hotel Tampiaro. Potensi masuknya pesaing baru, Hotel berusaha mencukupi kebutuhan pelanggan yaitu dengan melengkapi fasilitas yang ada supaya pelanggan merasa nyaman dengan pelayanan yang diberikan oleh Hotel Tampiaro.

Lalu potensi pengembangan produk pengganti, diketahui bahwa yang menjadi produk pengganti (substitusi) dari Hotel Tampiaro adalah cafetaria dan kolam renang yang keuntungannya diperoleh melalui pelayanan ini dan dapat seimbang, karena disekitar Hotel tampiaro telah banyak cafe cafe besar dan kolam di TRA. Hanya saja perbedaannya hotel Tampiaro dengan yang lainnya yaitu hotel masih bisa bertahan dengan pelayanan yang maksimal. Lalu selanjutnya kekuatan tawar menawar pemasok, hal ini sangat berpengaruh bagi Hotel karena hotel Tampiaro bekerja sama dengan OYO dalam meningkatkan fasilitasnya.

Sedangkan kekuatan tawar menawar konsumen, pelanggan tidak perlu melakukan proses penawaran antara pelanggan dan eksekutif hotel dikarenakan hotel Tampiaro telah memiliki harganya sendiri keprofesionalannya dan harga tersebut telah menjadi *final price* / harga tetap. Telah diketahui hal hal yang membentuk kekuatan ataupun kelemahan ancaman dan peluang untuk Hotel Tampiaro berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal. Untuk menganalisisnya

penelitian ini menggunakan Matriks SWOT, oleh sebab itu manajemen bisa membandingkan antara peluang yang ada serta ancaman ancaman yang akan dihadapi dari hasil analisis lingkungan eksternal yang bisa menentukan titik kekuatan dan kelemahan perusahaan. Selanjutnya hasil dari matriks SWOT yang telah ditentukan oleh peneliti ialah menghasilkan 4 strategi alternatif yang akan diterapkan oleh Hotel Tampiarito untuk bisa bertahan dalam menghadapi pesatnya persaingan industri. Strategi alternatif matriks SWOT terdiri dari 4 ialah WO (*weakness-Opportunities*), SO (*Strenght-Opportunities*), WT (*Weakness-Threats*), dan ST (*Strenght-Threats*), jadi yang bisa diterapkan oleh Hotel Tampiarito, yaitu : Aktif menjalani kerja sama dengan baik dan selalu mengutamakan pelayanan yang berkualitas. Menggencarkan media sosial tentang terlengkapya produk/fasilitas yang ditawarkan oleh Hotel Tampiarito dengan promosi. Mengembangkan produk/fasilitas hotel lewat kerja sama dengan beberapa bisnis, sehingga perusahaan menjadi lebih banyak dikenal karena kualitas produknya serta peminatnya menjadi meningkat.

Sedangkan strategi WO (*Weakness – Opportunities*), strategi yang diterapkan oleh Hotel Tampiarito, ialah : Melengkapi fasilitas yang dirasa sudah tak layak digunakan konsumen dan menambahkan produk-produk yang lebih berkualitas untuk kepuasan pelanggan. Mengadakan CSR untuk Hotel agar perusahaan di nilai lebih baik oleh setiap pelanggan sehingga citra perusahaan menjadi meningkat.

Terkait strategi ST (*Strenght-Threat*), jadi terdapat 3 strategi yang diterapkan oleh Hotel Tampiaro, adalah: Memberikan promo dan diskon yang unik kepada pelanggan, agar pelanggan merasa tertarik untuk menginap. Meningkatkan kemampuan karyawan dalam melayani setiap konsumen. Sehingga pelayanan yang diberikan oleh karyawan kepada konsumen menjadi lebih diutamakan dalam memilih hotel untuk menginap. Selalu Memberikan pelatihan marketing pada setiap karyawan, agar dapat mengendalikan konsumen yang banyak permintaan. Melainkan pada pada (*Weakness – Threat*) strategi WT, yang terdiri dari 2 strategi yang harus dilaksanakan oleh Hotel Tampiaro, antara lain: Harus senantiasa mengikuti perkembangan zaman dan selalu berinovasi untuk pengembangan produk/fasilitas yang ada pada hotel. Melakukan perbaikan terhadap fasilitas yang sudah lama tak digunakan bagi pengunjung sehingga dirubah menjadi fasilitas yang lebih berkualitas dari produk yang bekerja sama dengan OYO.

Matriks SWOT menghasilkan 2 strategi bagi peningkatan Hotel Tampiaro ialah penggabungan strategi intensif dan Diversifikasi dan untuk mempertahankan perusahaan dalam persaingan yang semakin pesat dari berkembangnya zaman, maka strategi yang harus diterapkan ialah penggabungan strategi intensif dan strategi Diversifikasi. Untuk strategi intensif yang dibagi menjadi 2 bagian, yang pertama strategi penetrasi pasar yang bagaimana yang bisa diterapkan dengan dua proses yaitu, memberikan pelanggan sebuah pelayanan yang baik dan berkualitas

sehingga pelanggan atau pengunjung merasa puas akan pelayanannya dan meningkatkan bagian promosi untuk menunjang pangsa pasar Tampiarto dalam persaingan industri perhotelan probolinggo. Sedangkan untuk strategi Diversifikasi yaitu dengan strategi Konsentrik, maka yang harus diterapkan oleh Hotel Tampiarto ialah melengkapi fasilitas dan menambahkan produk-produk yang berkualitas untuk pelanggan supaya pelanggan merasa nyaman karena keperluan yang dibutuhkan tercukupi.

4.4 Hasil Kerangka Berpikir

Pada proses kerangka berpikir mulai dari penentuan strategi hingga menggunakan sebuah metode lima kekuatan Porter dan dari ke empat strategi bersaing untuk menentukan analisis lingkungan internal dan eksternalnya maka oleh sebab itu dihasilkanlah sebuah “Pengaruh salah satu strategi dalam menghadapi persaingan industri”.

Jadi hasil kerangka berfikir yang diperoleh dari pengaruh salah satu strategi dalam menghadapi persaingan industri ialah strategi Intensif dan Strategi Diversifikasi namun dari kedua strategi yang sangat menguatkan untuk pertahanan persaingan pada Hotel Tampiarto ialah strategi Diversifikasi, dimana perusahaan perlu mengembangkan produk atau jasa baru dan juga pentingnya untuk bekerja sama dengan intansi baru atau income baru seperti travel agent, dan juga bisa dibagian sektor makanan maupun minuman, serta bisnis bisnis lainnya untuk tetap mempertahankan peluang bisnisnya. Maka strategi yang berpengaruh dalam menghadapi persaingan industri ialah Strategi Diversifikasi.