

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Langkah-Langkah Atas Reaksi Peluang

1. Analisa Lingkungan Usaha

a. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan usaha internal menggunakan metode RBV yang bertujuan mencapai *sustainable competitive advantage*. Sumber daya dalam metode RBV dibagi menjadi 3 bagian yaitu *tangible resources*, *intangible resources* and *human resources*. Dalam pembangunan usaha baru kunci utama terletak pada *intangible resources* melalui inisiatif dari *human resources* manajemennya.

1) Tangible Resources

Kondisi ini lebih mengacu kepada aset fisik yang dimiliki dan diorganisir, biasanya dilihat dari segi *finance* dan sumber daya fisik. Pada dasarnya pengelolaan Jusana Hotel harus memiliki pengetahuan untuk memanfaatkan potensi sehingga akan memperoleh keuntungan. Adapun sub dimensi dari *tangible resources*, sebagai berikut:

a) Financial resources

Financial resources dalam hal ini mengacu pada asset dalam pembangunan jusana hotel. Dalam pembangunan hotel diperhitungkan bahwa modal yang digunakan adalah modal sendiri yang merupakan gabungan dari 3 orang sebagai pemegang saham. Besarnya modal yang diinvestasikan dari

ketiga orang tersebut berbeda-beda persentasinya. Pembangunan hotel ini adalah hasil dari modal sendiri sehingga perusahaan nantinya tidak akan terbebani oleh hutang atau bunga kredit investasi sehingga perusahaan diharapkan akan lebih memiliki potensi keuangan yang baik.

b) *physical resource*

Sumber daya fisik dalam hal ini mengacu pada kondisi saat bangunan, lokasi dan fasilitas. Dalam pembangunan jusana hotel memiliki perencanaan konsep kondisi alam yang masih sangat asri, seperti tinggal di perkampungan dengan udara yang masih segar. Ciri khas hotel yang rencanakan bergaya tradisional jawa yang bercampur dengan gaya eropa. Klasifikasi hotel yang akan dibangun adalah non berbintang yang direncanakan lambat laut menjadi hotel berbintang. Perencanaan kamar akan berjumlah 100 unit kamar yang dibagi menjadi 3 type yaitu 50 kamar type standar dengan satu tempat tidur, 25 kamar type standar dengan 2 tempat tidur, 20 kamar dengan *type private room*. Adapun fasilitas yang disediakan setiap kamar akan berbeda, dimana semakin tinggi type kamar maka akan semakin banyak fasilitas yang diberikan. Selain itu direncanakan terdapat fasilitas diluar kamar yang akan disediakan seperti restoran, *meeting room*, *lounge bar* dan spa.

Lokasi dalam penganan hotel juga sangat berpengaruh terhadap perkembangan hotel dimasa yang akan datang. Lokasi yang strategis dan wilayah yang dapat mengakses perkotaan maupun fasilitas umumnya yang terjangkau menambah nilai guna dari usaha tersebut. Perencanaan pembangunan jusana hotel terletak diwilayah Kulonprogo, Yogyakarta yang

diperkirakan nantinya akan dekat dengan akses bandara yang baru. Kondisi saat ini hotel berbintang maupun non berbintang telah banyak tersebar di wilayah kota Yogyakarta, akan tetapi dengan perubahan bandara kewilayah Kulonprogo, tidak menutup kemungkinan untuk para investor melirik lahan yang ada di wilayah Kulonprogo.

2) *Intangible Resources*

Intangible resource atau sumber daya tidak berwujud terdiri dari *know-how*, *reputation*, *culture* dan *excellent service*. Sumber daya tidak berwujud lebih penting dibandingkan dengan sumber daya nyata, hal ini dikarenakan sumber daya tidak berwujud merupakan wujud dari pengelolaan berdasarkan dari kemampuan dan pengetahuan manajemen dalam membangun hotel menjadi lebih meningkat.

a) *Know-how (Organizational knowledge and learning)*

Setiap manajemen hotel harus memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam bidang perhotelan, baik kompetensi umum maupun kompetensi dalam segala bidang perhotelan. Dengan pengetahuan dan kemampuan tersebut operasional dapat berjalan dengan baik dan sumber daya yang benar-benar handal dalam pengembangan bisnis jasa hotel ini. Kemampuan dan pengetahuan setiap manajemen operasional dalam hotel berbeda-beda sesuai dengan bidang masing-masing, akan tetapi yang paling utama adalah mutu kualitas pelayanan kepada tamu.

b) *Reputation*

Jusana hotel yang akan dibangun merupakan hotel baru dan belum memiliki *brand image* yang terkenal atau dibawah naungan hotel apapun, Oleh karena itu pihak manajemen hotel akan bekerja keras untuk membangun *brand equity* sehingga dapat dikenal oleh masyarakat umumnya. Adapun *brand equity* paling besar dilakukan dengan melakukan promosi dan kerja sama khususnya untuk perusahaan *tour and trevel*.

c) *Culture*

Culture atau budaya dalam manajemen perhotelan sangat diperlukan untuk membangun mutu kualitas dalam memberikan pelayanan kepada setiap para tamu. Membangun budaya dari awal operasional akan berdampak pada *perceived quality* para tamu. Oleh karena itu sangat diperlukan sebuah penanaman akan kebiasaan untuk memberikan pelayanan yang baik kepada setiap karyawan. Hal ini dilakukan supaya setiap karyawan memiliki standar yang sama dalam memberikan pelayanan terhadap tamu hotel. Adapun budaya yang harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam memberikan pelayanan kepada tamu:

- a. Melayani. Hal yang harus dimiliki oleh karyawan dan manajemen hotel adalah berupaya untuk memberikan pelayanan terbaik dengan menunjukkan sikap yang ramah, sopan dan tulus baik kepada setiap tamu bahkan untuk antar karyawan itu sendiri.
- b. Menghargai. Khususnya antar karyawan dan manajemen hotel dimana harus mampu berupaya untuk saling mengembangkan sikap saling menghargai dan menerima setiap perbedaan sebagai bagian dari sistem kerja. Dimana

kelebihan dijadikan sebagai keunggulan dan kekurangan dijadikan sebagai motivasi untuk merubah menjadi lebih baik antar karyawan dan manajemen.

- c. Jujur. Para karyawan dan manajemen hotel harus memiliki dan menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran dalam segala tindakan.
- d. Keterbukaan. Setiap karyawan dan manajemen hotel harus memiliki komitmen satu dengan yang lainnya dimana saling terbuka untuk mencapai tujuan bersama. Setiap karyawan dan manajemen hotel harus berfikir terbuka dengan saling menghargai perbedaan-perbedaan dalam hal prespektif, latar belakang bahkan kepribadian dari masing-masing dan lainnya.
- e. Kepedulian. Setiap karyawan dan manajemen hotel harus mengembangkan sikap peduli, yaitu peduli sesama.
- f. Kegigihan. Setiap karyawan dan manajemen hotel harus gigih dalam bekerja, dan tidak merasa cepat puas akan hasil yang diperoleh saat itu. Akan tetapi akan terus berusaha untuk memperoleh hasil yang lebih baik dan memiliki target dalam kinerja. Sehingga akan berimbas kepada peningkatan atau kemajuan operasional hotel untuk mencapai tujuan perusahaan.

d) *Service Excellent.*

Hotel pada dasarnya usaha yang bergerak dibidang jasa, dimana kaitan yang sangat erat sekali dengan adanya kepuasan konsumen. Oleh karena itu diperlukan penciptaan *service excellent* bagi setiap tamu sebagai kunci untuk keberhasilan dalam mengembangkan bisnis tersebut. *Service excellent* terwujud melalui

proses pelayanan yang diberikan oleh karyawan kepada para tamu hotel, maka dari itu kualitas karyawan dan standar pelayanan yang diberikan sangat berperan dan berpengaruh penting. Dalam menciptakan *Service excellent* membutuhkan keterampilan dan kemampuan setiap karyawan dan adanya pelatihan untuk mencapai mutu pelayanan yang baik. Adapun hal yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut:

- a. Kecepatan. Cara setiap karyawan maupun manajemen hotel memberikan atau menyediakan pelayanan yang cepat kepada para tamu. Kemampuan tersebut sangat penting harus dimiliki setiap karyawan maupun manajemen hotel, karena usaha ini membutuhkan kecepatan dalam memberikan pelayanan sehingga para tamu tidak diharuskan menunggu terlalu lama.
- b. Ketepatan. Cara karyawan dan manajemen hotel dapat menyediakan pelayanan yang tepay sesuai dengan keinginan para tamu. Hal ini sangat diperlukan karena setiap tamu yang menginap di hotel ingin dilayani dengan sebaik mungkin. Oleh karena itu ketepatan dalam memberikan pelayanan akan memberikan dampak pada kepuasan para tamu.
- c. Keramahan. Cara karyawan dan manajemen hotel berpenampilan baik dan menunjukkan sikap yang ramah kepada setiap tamu yang datang. Keramahan adalah salah satu faktor penting untuk membangun kepuasan para tamu. Memberikan pelayanan dan kebutuhan para tamu dengan sikap yang sopan, ramah dan penampian yang menarik akan memberikan kesan tersendiri oleh para tamu.

d. Kenyamanan. Cara karyawan dan manajemen hotel menyediakan fasilitas dan kondisi lingkungan yang nyaman bagi setiap tamu. Kenyamanan dapat diciptakan dengan menyediakan fasilitas yang sesuai, kondisi yang bersih, serta lingkungan yang nyaman.

3) *Human Resources*

Human resource sama halnya dengan sumber daya manusia perusahaan yang menunjukkan keahlian dan usaha yang ditawarkan oleh setiap karyawannya. Adapun bagian dari *human resource* adalah sebagai berikut:

a) *Hospital Skill*

SDM yang dibutuhkan oleh manajemen hotel yang baru adalah memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja dibidang perhotelan. Hal ini bertujuan bahwa seseorang dengan tingkat pendidikan dibidang perhotelan akan lebih memahami tentang seluk beluk operasional perhotelan, terutama jika hotel dalam klasifikasi masih baru berdiri. Pada realitanya sangat sulit untuk mengoperasikan hotel yang baru saja berdiri jika tidak memilih karyawan yang benar-benar berpengalaman dibidang perhotelan. Terutama untuk karyawan pada level top manajemen dan middle manajemen yang mengharuskan memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman sebelumnya dibidangnya.

b) *capacity for communication and collaboration*

Kemampuan berkomunikasi dan bekerja sama dari setiap karyawan sangat penting dalam membentuk sebuah organisasi atau perusahaan. Sama halnya dalam bidang perhotelan dimana komunikasi dan kerjasama antara

bagian devisa sangat diperlukan sehingga akan terbentuk kolaborasi untuk menunjang dalam pemberian pelayanan yang baik kepada para tamu.

4) *Organizational Capability*

Organizational capability dapat disebut juga sebagai bentuk dari kemampuan manajemen hotel dalam mengelola sumber daya yang dimiliki baik *tangible* maupun *intangible* sebagai wujud untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada para tamu. Adapun kemampuan manajemen dalam memberikan pelayanan diantaranya seperti:

- a. Persiapan kamar dalam jangka waktu maksimal 20 menit
- b. *room service order* dalam jangka waktu maksimal 30 menit
- c. Proses *check in* dan *check out* dalam jangka waktu 10 menit per tamu

Selain itu kemampuan manajemen yang harus diperhatikan juga adalah mengelola *outsourcing* dalam mengirimkan jasa atau produk pendukung didalam operasional hotel. Memilih dan mengelola *outsourcing* dengan baik maka pihak manajemen dapat lebih fokus dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya. Adapun *outsourcing* yang akan bekerja sama dan dipilih oleh pihak manajemen hotel untuk mendukung operasional hotel adalah sebagai berikut:

- a) *Cleaning service*, bekerja sama dengan PT. Kemilau Karya Persada yang merupakan perusahaan yang bergerak di penyediaan jasa kebersihan. Alamat perusahaan JLMlati Indah No.1 Warak Sumberadi Mlati Sleman.

- b) *Laundry and dry cleaning*, bekerja sama dengan PT. Melia Laundry & Dry Cleaning yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa *laundry dan dry cleaning*. Alamat perusahaan di JL Sengon No. 1, Janti.
- c) *AC maintenance*, bekerja sama dengan PUTRA TEKNIK AC perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa maintenance alat-alat pendingin ruangan. Alamat perusahaan Jl. Ring-Road Utara No. 67, Jombor Kidul, Yogyakarta.
- d) *Preventive Kitchen Equipment*, bekerja sama dengan SINAR METAL UTAMA perusahaan yang bergerak dibidang pembuatan pesanan berupa pembuatan kitchen equipment yang *heavy duty* untuk keperluan hotel, restaurant, café dan rumah sakit. Alamat perusahaan Jl. Bigjend. Sudiarto 430, Pedurungan, Semarang.
- e) *Television Chanel*, bekerja sama dengan PT. First Media Tbk merupakan perusahaan besar dibidang Internet broadband.
- f) *Securty*, Bekerja sama dengan PT. Pesona Security yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidnag penyedia jasa keamanan.

5) *Industry Key Success Factor*

Key success factor merupakan kunci sukses dalam menjalankan suatu usaha untuk dapat mencapai kesuksesan yang maksimal, dimana hal tersebut diperlukan faktor-faktor yang mendasari kesuksesan tersebut. Faktor tersebut akan sangat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk sukses dalam lingkungan pasar, sertra elemen strategi tertentu seperti perlengkapan produk atau jasa, sumber daya, kemampuan bersaing, dan hasil bisnis yang dapat mempengaruhi perbedaan antara keuntungan dan kerugian. Oleh karena itu

untuk bertahan dan sukses didalam industri perhotelan ini, maka perusahaan harus menentukan dua kreteria yaitu harus memenuhi keinginan setiap para tamu dan harus dapat bertahan dalam kompetisi. Adapun bagian dari *key success factor* dalam industri perhotelan yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut:

- a. *Excellent service*, Memberikan pelayanan yang terbaik bagi setiap tamu hotel. Hal ini didasari karena bisnis perhotelan lebih mengedepankan kualitas pelayanan untuk mendapatkan kepuasan para tamu.
- b. Sumber daya manusia. SDM yang dimiliki harus memiliki keterampilan, keahlian dan pengalaman dibidang perhotelan. Hal ini snagta penting sekali untuk mengembangkann hotel untuk tetap unggul dalam persaingan.
- c. Lokasi. Lokasi hotel yang strategis dan mudah dijangkau serta memiliki kawasan yang sangat luas sangat penting dalam menarik para tamu untuk menginap dihotel tersebut. Disertai dengan konsep hotel yang berbeda dengan hotel lainnya memberikan nilai tersendiri bagi setiap tamu ayang akan menginap.
- d. Fasilitas. Merupakan daya tarik bagi para tamu untuk menginap dihotel. Fasilitas yang diberikan tidak hanya memberikan daya tarik saja melainkan bagian dari pemenuhan kebutuhan setiap tamu yang menginap dihotel dalam memberikan kenyamanan ketika menginap.

b. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal untuk mengetahui peluang maupun ancaman yang ada dalam lingkungan luar perusahaan yang sangat berpengaruh

terhadap perkembangan perusahaan. Oleh karena itu dengan mengetahui adanya kondisi eksternal diluar perusahaan manajemen jasa hotel dapat mempersiapkan tindakan-tindakan yang harus diambil maupun dihindari guna pengembangan hotel yang akan dibangun kelak.

1) Analisis Lingkungan Remote

Analisis lingkungan remote yang harus dipertimbangkan adalah meliputi faktor politik, ekonomi sosial. *Pertama* faktor politik Kondisi politik yang tenang dan stabil merupakan prasyarat perkembangan usaha dan bisnis. Dalam kondisi yang tidak aman dan nyaman untuk investasi tentu saja investor tidak akan datang. Hal ini sejalan dengan kondisi wisatawan mancanegara. Keamanan suatu daerah atau Negara merupakan dana stabilnya kondisi politik akan mendukung kedatangan dan kehadiran wisatawan. Saat kepemimpinan orde baru dengan keadaan politik relatif stabil sampai dengan tahun 1998, maka jumlah kunjungan wisatawan juga stabil tanpa adanya penurunan. Akan tetapi pada saat politik yang tidak stabil pada masa terjadinya kerusuhan massal tahun 1998, banyak wisatawan yang membatalkan kunjungannya ke Indonesia sehingga terjadi penurunan jumlah wisatawan asing yang berkunjung ke Indonesia sehingga terjadi penurunan jumlah wisatawan yang datang ke Indonesia. Saat keadaan politik suatu Negara aman dan tentram maka permintaan daya tarik wisata disuatu daerah akan meningkat seperti kunjungan turis domestik dan mancanegara yang setiap tahun bertambah ke Bali. Namun pada saat kondisi politik suatu Negara tidak aman atau tentram maka terjadilah penurunan permintaan atau kunjungan seperti pada saat Bom Bali

di Tahun 2002 dimana kunjungan turis ke Bali menurun dikarenakan kondisi politik pada saat itu yang tidak aman bagi para turis.

Pada awal tahun 2010 adanya krisis politik berkepanjangan disertai dengan aksi demo oleh demonstrasi dan kekerasan di Thailand memberikan dampak bagi industri pariwisata Indonesia. Banyak wisatawan mancanegara yang mengalihkan destinasi liburan ke Indonesia. Menurut data Bali Tourism Board kecenderungan pengalihan kunjungan wisatawan terlihat sejak aksi unjuk rasa oleh kelompok anti pemerintah. Turis Australia yang selama ini menjadi salah satu pasar Thailand mulai berkunjung ke Indonesia, hal ini juga terlihat pada wisatawan asal Eropa, yaitu Prancis dan Belanda.

Berdasarkan uraian pada pembahasan dapat disimpulkan betapa kondisi politik dalam negeri yang baik disertai dengan tingkat keamanan yang memadai maka akan mempengaruhi bisnis pariwisata dan bisnis turunannya seperti hotel, restoran dan jasa transportasi. Khususnya ditengah mencuatnya kasus bank Century yang sudah lama tenggelam dengan kasus yang simpang siur, kasus mafia hukum pajak yang saat ini memperlihatkan dukungan publik, kasus perpecahan jabatan dan dukungan masa. dan hal yang paling baru adalah kasus bom bunuh diri yang terjadi di Indonesia ditengah isu pengalihan Freeport. Hal ini perlu dilakukannya antisipasi secara bijak dan arif oleh pemerintahan supaya kondisi negeri tetap aman dan nyaman.

Kedua, Faktor sosial dimana perusahaan semakin menyadari akan pentingnya dampak dari keputusan perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki program sosial seperti

corporate social responsibility, dimana perusahaan dituntut untuk lebih melibatkan *stakeholder* dalam proses pembuatan keputusan serta kebutuhan masyarakat khususnya disekitar perusahaan. Perusahaan semakin dituntut untuk mengubah perilaku ekonominya agar lebih sesuai dengan etika bisnis. Dipandang dari sudut prespektif bisnis progresif, CSR memfokuskan pada perluasan kesempatan baru sebagai sebuah cara untuk merespon tuntutan ekonomi, lingkungan sosial yang terkait satu sama lain dalam pasar. Hal ini untuk mendorong inovasi perusahaan untuk terus melakukan perbaikan di segala bidang.

2) Analisis Lingkungan Industri

Analisis lingkungan industri dapat dilihat dengan metode yang dikembangkan oleh *porter five force framework*. *Five force framework* dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi strategi inovatif yang dapat meningkatkan bukan hanya dari segi profitabilitas tetapi juga sebagai kesatuan porter. *Porter five force framework* menetapkan faktor yang paling penting untuk dianalisis dari analisis lingkungan eksternal adalah intensitas persaingan dalam industri. Dimana dalam industri merupakan fungsi interaksi dari *five force*, ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar pembeli, dan intensitas persaingan diantara kompetitor.

a) Resiko ancaman pesaing baru (*threat of new entrants*)

Adanya pesaing baru tentu dapat merubah kondisi lingkungan industri perusahaan, dimana sudah pasti akan merebut pangsa pasar dan seringkali mengakibatkan penurunan harga serta meningkatnya biaya. Hal ini akan berpengaruh pada profitabilitas perusahaan yang semakin menurun. Banyak atau

sedikitnya pendatang baru yang ikut masuk dalam industri lingkungan yang sama bergantung kepada besar kecilnya hambatan untuk masuk dalam industri tersebut. Adapun hambatan yang menghalangi perusahaan lain masuk ke dalam industri adalah sebagai berikut:

1. Faktor lokasi

Lokasi adalah bagian terpenting dalam pembangunan usaha perhotelan, dimana lokasi menjadi suatu keunggulan sebagai daya tarik akan tetapi dapat menjadi suatu kelemahan. Jika lokasi yang dipilih kurang tepat dalam pendirian hotel berakibat pada image hotel yang kurang baik bahkan tidak dikenal oleh masyarakat. Berbeda jika lokasi hotel dibangun di tempat yang strategis dapat menjadi faktor sumber daya yang baik bagi hotel. Lokasi yang strategis memudahkan pihak manajemen hotel untuk mengembangkan sumber daya yang ada serta menyusun atau melakukan perubahan strategis bisnis dengan cepat dan tepat. Selain itu mampu berkompetisi dipasar bebas lebih mudah dan lebih baik karena masyarakat akan lebih cepat mengetahui lokasi hotel tersebut dan melancarkan kegiatan operasional sehari-harinya.

2. Kebutuhan modal

Dalam pembangunan suatu industri dalam hal ini berkaitan dengan pembangunan hotel diperlukan modal yang relatif cukup besar. Semakin besar modal yang dikeluarkan seseorang untuk masuk dalam industri tersebut maka akan semakin besar hambatan-hambatan yang akan dilaluinya. Pada umumnya untuk membangun sebuah hotel non bintang diperlukan biaya yang cukup besar berkisar kurang lebih 120 milyar, dimana rata-rata pengembalian

invesasi hotel dalam kondisi normal berkisar 8 sampai 9 tahun. Pada dasarnya tanpa didukung dengan modal yang besar, hotel tidak akan mampu beroperasi dengan baik, hal ini sangat berhubungan dengan perekonomian yang terjadi di Indonesia saat ini. Menurunnya nilai tukar rupiah menjadikan beberapa pendirian proyek berhenti ditengah jalan dikarenakan tidak sanggup untuk membiayai proyek dengan biaya yang melambung tinggi dari perencanaan sebelumnya. Proyek pembangunan jasa hotel merupakan proyek yang memang dibangun di lahan yang kosong, oleh karena itu diperlukan biaya konstruksi yang cukup besar. Pada proses pembangunan proyek jasa hotel sudah dilakukan oleh salah satu pemilik saham berkaitan dengan pembangun proyek yang direncanakan. Proses pembangunan proyek telah di analisis sebelumnya oleh Mahasiswa Arsitektur UGM mengenai perencanaan proyek pembangun hotel menggunakan bantuan Ms Project 2007 dengan total pembangunan proyek adalah 117.343.000.000.

3. Diferensiasi produk

Diferensiasi menciptakan hambatan bagi setiap pendatang baru, dimana akan memaksa pendatang baru untuk mengeluarkan lebih biaya untuk mengatasi kesetiap konsumen kepada produk atau jasa yang sudah ada sebelumnya. Hal ini mengakibatkan adanya kerugian bagi pendatang baru dengan jangka relatif lama. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk lebih kreatif memberikan pelayanan yang jauh berbeda dari usaha yang sejenis. Dimana produk ini akan menyangkut pada layanan produk arsitek dan interior

design yang akan menciptakan image tersendiri bagi jasa hotel nantinya, selain pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada setiap tamu.

4. Manajemen yang handal

Dalam mengelola industri jasa tidaklah cukup mudah karena berkaitan langsung dengan konsumen sebagai penikmat jasa yang ditawarkan. Jika manajemen tidak mampu memberikan pelayanan yang baik, efeknya akan jelas langsung dirasakan oleh konsumen yang mengakibatkan rasa ketidakpuasan akan produk jasa yang ditawarkan. Dimana konsumen akan memberikan persepsi yang kurang menyenangkan terhadap jasa hotel. Disamping itu kecanggihan dalam proses pelayanan tamu check in maupun tamu check out yang handal sangat membantu dalam memberikan proses pelayanan yang tepat dan cepat.

b) Tingkat persaingan di antara pesaing didalam industri (*Rivalry Among Existing Firms*)

Persaingan sesama dibidang yang sama sangat ditentukan oleh struktur industri atau pasar. Gambarnya dalam persaingan sempurna jalannya persaingan akan sangat tajam, sedangkan dalam pasar monopoli persaingan relatif kecil dan produsen sering melakukan kerjasama. Persaingan dalam industri perhotelan dalam kondisi perekonomian ini sangat meningkat tajam akan tetapi daya beli berbanding sangat rendah. Hal ini menyebabkan banyak dari hotel berbintang maupun non berbintang banting harga bahkan setara dengan hotel melati, hal ini menjadikan persaingan antar hotel menjadi kabur. Oleh karena itu untuk mengantisipasi hal tersebut diperlukan antisipasi salah satunya membangun konsep hotel yang berbeda dengan hotel lainnya. Banyak perhotelan dikawasan

Yogyakarta paling utama terlebih mengusung tema dan konsep yang hampir sama. Akan tetapi letak dan kawasan yang jauh berbeda tidak menjadikan hotel tersebut sebagai pesaing yang cukup berat, mengingat perencanaan hotel ini berdasar dikawasan wilayah Kulonprogo. Akan tetapi tetap perlu dipikirkan peluang hotel pesaing yang nantinya akan bermuculan setelah benar-benar proses pembangunan selesai terrealisasi. Sejauh ini kondisi saat ini belum ada penginapan atau hotel yang berada dikawasan Kulonprogo, kecuali untuk wilayah Wates kota dan Bantul.

c) Tekanan dari produk pengganti (*Treat of substitutes*)

Produk substitusi merupakan produk yang dapat menggantikan fungsi dari produk lainnya. Produk substitusi merupakan produk yang dapat dijadikan ancaman jika produk yang diciptakan lebih unggul dari produk sebelumnya. Pada dasarnya semakin tinggi nilai *competitive advantage* suatu produk, maka produk substitusi akan semakin melemah. Sama halnya dalam bidang perhotelan adanya produk substitusi sebagai pengganti perhotelan juga dijadikan sebagai ancaman. Adanya *serviced apartement* dan kondominium yang tidak terjual atau tidak ditempati akhirnya diahli fungsikan menjadi hunian sewaan bulanan bahkan tahunan dan ada beberapa menjadi sewaan harian jika biaya yang dikeluarkan kurang untuk menutupi biaya perawatan. Hal ini menjadi ancaman besar bagi para pembisnis perhotelan sehingga perlu adanya perhatian khusus dalam menjalankan bisnis perhotelan. Supaya bisnis hotel ini tetap berjalan sesuai dengan harapan dan tidak terpengaruh oleh adanya produk substitusi lainnya, diperlukan konsep pembangunan yang sangat matang. Sehingga kepuasan para tamu tidak hanya

pada saat menginap saja akan tetapi memberikan kesan yang mendalam sehingga ketika berkunjung ke Jogjakarta jusana hotel menjadi salah satu tujuan tempat untuk menginap.

d) Kekuatan tawar menawar pembeli (*Bargaining power of consumers*)

Asumsinya pembeli dapat memaksa menurunkan harga yang diikuti dengan peningkatan yang lebih tinggi dan permintaan akan pelayanan yang lebih baik. Pada dasarnya pembeli memegang kekuatan penting dalam menyajikan suatu produk atau layanan. Semakin jeli produsen dalam melihat keinginan pembeli maka semakin besar pangsa pasar yang akan diraihinya. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan produsen terhadap konsumen dalam hal ini berkaitan dengan perhotelan adalah:

1. Perubahan struktur demografi, semakin tinggi pendapatan seseorang akan cenderung ada perubahan dalam selera. Hal ini sama saja diasumsikan bahwa adanya jangkauan yang lebih luas dalam memasuki pasar global karena timbulnya kesamaan selera pada tingkat kepuasan konsumen dengan pendatan semakin tinggi.
2. Konsumen akan semakin mementingkan kualitas dan layanan hotel-hotel bagi konsumen lokal didukung dengan adanya keterbukaan, sehingga konsumen akan semakin terbuka dalam menyampaikan pendapat dan keinginannya.

e) Kekuatan tawar menawar pemasok (*Bargaining power suppliers*)

Asumsinya pemasok yang kauta akan berubah menjadi ancaman serius bagi perusahaan, misalkan dengan manaikan produk atau jasa yang dibeli maka perusahaan harus mengeluarkan biaya yang lebih dari pada biaya sebelumnya.

Kekuatan pemasok dalam hal ini sangat berperan penting dalam industri perhotelan yaitu :

1. Biro perjalanan

Biro perjalanan memiliki peran yang sangat penting karena berjalan didalam industri penyedia agen wisata dengan adanya paket-paket wisata dan sebagai tempat penunjuk tujuan wisata. Dimana biasanya jasa-jasa wisata sudah mencakup dari tempat atau lokais wisata begitu dengan akomodisai lainnya terutama penginapan. Oleh karena itu banyak dari bisnis perhotelan yang berkerja sama dengan biro-biro perjalanan. Biasanya hotel yang memberikan pelayanan yang baik bagi setiap wisatawan yang menginap akan menjadi pilihan untuk beberapa biro perjalanan sebagai tempat menginap yang *recommend*, dan tentunya pihak manajemen perhotelan akan memberikan intensif yang menarik bagi biro perjalanan tersebut.

2. Industri penerbangan

Industri penerbangan dalam hal ini berkaitan dengan jasa transformasi penerbangan. Dimana penerbangan memberikan dampak tersendiri bagi perkembangan pariwisata dan hotel. Dimana biaya penerbangan baik dari luar negeri ke Indonesia maupun penerbangan lokal akan mempengaruhi jumlah wisatawan mancanegara dan wisatawan lokal. Semakin menarik penawaran transformasi penerbangan akan berdampak banyaknya wisatawan yang akan datang ke Yogyakarta sehingga memberikan peluang besar bagi industri perhotelan.

3. Biaya telekomunikasi

Indonesia merupakan negara yang memiliki jaringan telekomunikasi yang cukup besar dimana biaya yang dikeluarkan untuk telekomunikais relatif tinggi didunia dan cenderung meningkat terus menerus. Dengan tingginya biaya telekomunikas maka pihak manajemen hotel akan mengalami kesulitan dalam menaikkan margin yang cukup besar untuk biaya telepon, padahal telepon merupakan salah satu fasilitas komunikasi yang setiap hari diperlukan dalam lingkup dalam maupun luar hotel.

4. Biaya utility

Biaya utility dalam hal ini seperti listrik, air, *service charge* sangat mempengaruhi biaya operasional hotel. Semakin tinggi biaya utility yang dikeluarkan akan berdampak kepada harga kamar dan restoran yang berada hotel semakin tinggi. Oleh karena itu untuk mencegah hal tersebut pihak manajemen harus pandai-pandai dalam mengkoordinasi atau memanajemen pengelolaan hotel sehingga harga kamar yang ditetapkan sesuai dengan fasilitas maupun mutu pelayanan yang diberikan.

3) Analisis Lingkungan Operasional

Lingkungan operasional merupakan lingkungan yang masih dapat dijangkau atau dikendalikan oleh perusahaan. Lingkungan operasional terbagi menjadi 4 bagian yang terlihat yaitu pesaing, pemasok, konsumen dan sumber daya manusia.

a) Pesaing (*competitors*)

Pesaing dalam hal ini berkaitan dengan jenis hotel yang telah ada sebelumnya yang mana memiliki level yang sama dengan jusana hotel. Sejauh

ini untuk wilayah di Yogyakarta sudah banyak hotel-hotel baik non berbintang sampai berbintang akan tetapi berada di wilayah Sleman, Bantul kota, Wates kota dan Yogyakarta kota. Akan tetapi untuk wilayah Kulonprogo untuk hotel selevel non berbintang belum ada terkecuali losmen-losmen atau hotel kelas melati yang berada disekitar pantai yang ada di wilayah Kulonprogo. Oleh karena itu untuk pesaing saat ini belum terlihat karena belum banyak hotel yang berdiri sebelumnya. Mengingat perpindahan bandara ke wilayah Kulonprogo tidak menutup kemungkinan banyak investor-investor lainnya yang memiliki perencanaan yang sama untuk membangun hotel. Akan tetapi konsep yang kita bangun atau rencanakan berbeda dengan hotel yang sudah berdiri sebelumnya karena mengusung tema organic yang tidak merusak alam asri wilayah sekitar pendirian hotel.

b) Konsumen (*Customers*)

Target konsumen yang akan dibidik oleh jusana hotel paling utama adalah konsumen FIT (*Free Individual Traveller*) yang datang dan melakukan check in serta pembayaran sendiri. Target konsumen yang dibidik adalah baik wisatawan mancanegara maupun wisatawan lokal yang melakukan perjalanan untuk bisnis, *study* maupun *holiday*. Oleh karena itu dalam melirik pangsa pasar pihak manajemen jusana hotel bekerja sama dengan beberapa biro perjalanan untuk dapat menarik konsumen datang.

c) Sumber daya manusia

Sumber daya manusia sangat penting kaitanya dalam lingkup operasional perhotelan. SDM yang terampil, ramah, sopan dan berorientasi melayani

sangat dibutuhkan dibidang perhotelan untuk jasa tenaga kerja. Begitu juga untuk jenjang yang lebih tinggi dimana selain terampil, ramah, sopan dan berorientasi melayani harus memiliki pengalaman mengani bidang perhotelan dan jenjang pendidikan yang sejalur. Terlebih jika keseluruhan tenaga kerja yang berada di lingkup perhotelan memiliki jenjang pendidikan yang benar-benar sesuai dengan jurusan dari masing-masing bidang pekerjaan.

d) Pemasok (*Supplier*)

Hubungan kerja sama yang erat perlu dijalin antara pihak manajemen hotel dengan seluruh pemasok hotel, seperti biro perjalanan baik diluar maupun di dalam, *tour* operator, dan beberapa perusahaan *outsorching* yang ikut membantu dalam berjalannya pengelolaan sistem hotel. Adanya hubungan kerja sama yang baik dengan setiap pemasok akan memberikan keuntungan yang sangat besar untuk pihak manajemen hotel, karena pelayanan sendiri tidak cukup dari adanya pihak manajemen hotel melainkan beberapa pendukung lainnya yang sebenarnya lebih berperan penting.

2. Startegi Bisnis

a. Analisis SWOT

Dalam menentukan strategi bersaing dalam bisnis perhotelan diperlukan adanya analisis SWOT, tujuannya untuk melakukan analisis antara kekuatan dan kelemahan yang ada pada pihak manajemen hotel dan menentukan strategi akan peluang untuk menghadapi ancaman yang terdapat dalam lingkup internal industri perhotelan. Analisis SWOT Jusana Hotel diuraikan berikut:

1) Lingkup Eksternal yang terdiri dari kekuatan (*Streghths*) dan kelemahan (*Weaknesses*)

Adapun yang menjadi kekuatan (*Streghths*) dalam bisnis ini adalah:

- a) Dari sisi harga Jusana hotel menawarkan harga yang relatif lebih murah dibandingkan hotel yang sejenis.
- b) Kondisi hotel yang baru dengan konsep bangunan yang tetap menyatu dengan kondisi alam yang masih asli tidak merubah bentuk apapun dimana persawahan luas menjadi daya tarik tersendiri dengan beberapa konsep hunian dibuat seperti blok/kavling dengan jalanan setapak antar blok/kavling.
- c) Fasilitas kamar dan hotel yang diberikan jauh lebih lengkap dibandingkan hotel yang sejenis dan jauh lebih memberikan kesan nyaman seperti tidak berada di dalam hotel.

Adapun yang menjadi kelemahan (*Weaknesses*) dalam bisnis ini adalah:

- a) Daya tarik pasar sangat kuat apalagi wilayah Kulonprogoro akan dibangun Bandara Adi Sucipto sehingga akan banyak mengundang para investor untuk membuka usaha yang sejenis
- b) Nama Jusana hotel untuk sebagian besar masyarakat belum pernah dikenal, karena Jusana hotel berdiri secara mandiri bukan anak dari hotel-hotel yang sudah ada sebelumnya. Sehingga memungkinkan banyak calon konsumen yang ragu untuk mencoba menginap dihotel tersebut.

- c) Proses pendirian hotel yang relatif sangat lama memberikan kesempatan bagi para investor untuk melakukan inovasi sehingga dapat merebut pangsa pasar yang lebih baik terlebih dahulu
 - d) Meningkatnya hotel seperti kondominium atau *service apartement* yang dapat disewakan dalam jangka pendek maupun panjang lama kelamaan akan menjadi pesaing yang lebih potensial dibandingkan dengan hotel.
- 2) Lingkup Internal yang terdiri dari Peluang (*oppourtunities*) dan ancaman (*Threats*)

Adapun yang menjadi Peluang (*oppourtunities*) dalam bisnis ini adalah:

- a) Diperkiraan wilayah Yogyakarta setiap tahun akan dijadikan sebagai tempat destinasi baik oleh wisatawan lokal maupun mancanegara. Hal ini dikarenakan Yogyakarta dan wilayah lainnya diluar Yogyakarta banyak sekali wisata-wisata baru yang bermunculan seperti pantai, curug, dan tempat bersejarah lainnya.
- b) Selain banyak tempat wisata Kota Yogyakarta sebagai kota pelajar sehingga baik bukan wisatawan yang datang masih banyak *famally* yang akan banyak singgah di Yogaykarta
- c) Konsep yang diusung dalam perencanaan pembanguna jusana hotel berbeda degan hotel sejenis lainnya, dimakan konsep memadukan dua ussur hotel dan semi villa sehingga dengan membawa konsep organic didalam tema jusana hotel.

Adapun yang menjadi ancaman (*Threats*) dalam bisnis ini adalah:

- a) Adanya pesaing baru yang kan membawa konsep yang sama dengan Jusana Hotel nantinya
- b) Selera konsumen yang sering berubah-ubah

Selain dari Peluang (*opportunities*) dan ancaman (*Threats*) secara internal Jusana hotel memiliki sumberdaya unggul dan sumber daya lemah diantaranya:

a) Sumber daya unggul

1. Komitmen dalam menerapkan sistem *service excellent* bagi para tamu sehingga menimbulkan loyalitas dari tamu
2. Menerapkan sistem *outsourcing* dalam perawatan maupun operasional hotel sehingga dalam menekan biaya yang lebih. Selain itu pihak manajemen hotel dapat lebih fokus kepada pengembangan untuk kemajuan Jusana Hotel.

b) Sumber daya Lemah

1. Karena Jusana hotel belum beroperasi sehingga perlu adanya penyusunan SOP secara matang sebagai aturan baku yang harus dipelajari oleh seluruh manajemen hotel dalam menjalankan operasional nantinya.
2. Karyawan yang relatif baru karena hotel ini dibangun dari nol sehingga masih perlu adanya pengembangan dan pelatihan bagi setiap karyawan sehingga lama kelamaan akan memenuhi standar pelayanan yang lebih baik.

b. Value Proposition Sebagai Arah Bersaing

Value proposition Jusana hotel adalah bagaimana menciptakan suatu pengalaman yang tidak dapat dilupakan dan memberikan pelayanan yang mampu memuaskan setiap tamu yang datang agar mampu menumbuhkan sikap loyalitas

para tamu terhadap Jusana hotel. Berdasarkan *framework service* tersebut maka *Value proposition* yang diberikan oleh pihak manajemen adalah sebagai berikut:

1) *Cofortness* (Kenyamanan)

Pihak manajemen dan karyawan hotel mampu menciptakan kondisi yang nyaman bagi setiap para tamu yang menginap. Adapun kondisi yang nyaman dapat tercipta dari beberapa faktor yaitu interior, kualitas tempat tidur dan nuasa disekitaran hotel.

2) *Hospitality* (Keramahan)

Pihak manajemen dan karyawan hotel memberikan pelayanan dengan sikap yang ramah kepada tamu. Sikap ramah dapat ditunjukkan dengan memberikan pelayanan yang beretika dan memiliki sopan satun baik dari cara bertutur kata, berpakaian maupun berpenampilan.

3) *Cleanliness* (Kebersihan)

Pihak manajemen dan karyawan hotel harus menciptakan dan menjaga kebersihan baik diluar maupun didalam hotel, terutama untuk setiap kamar dan fasilitas yang berada disekitaran hotel sampai pada tanaman dan tumbuhan yang berada disekitarnya. Biasanya untuk urusan kebersihan pihak hotel telah bekerja sama dengan perusahaan dibidang kebersihan untuk membantu dan menjaga kebersihan seluruh bagian di hotel.

4) *Safety* (Keamanan)

Pihak manajemen dan karyawan hotel mampu menjaga lingkungan disekitaran hotel untuk memberikan dan menciptakan rasa aman bagi setiap tamu yang menginap. Untuk bagian keamanan Jusana hotel merencanakan

akan merekrut beberapa tenaga keamana untuk menjadi satpam luar maupun satpam dalam, dimana proses perekrutan berkerja sama dengan perusahaan yang bergerak dibidang penyedia jasa keamanan.

5) *Attentiveness* (Perhatian)

Pihak manajemen dan karyawan hotel memberikan perhatian atas semua kebutuhan tamu selama dihotel. Terlebih jika tamu meminta pelayanan yang berlebih, sebisa mungkin karyawan harus tetap memberikan pelayanan yang terbaik kecuali tamu meminta hal yang tidak ada di sekitaran hotel bisa memberikan pengertian secara halus kepada tamu tersebut.

6) *Responsiveness* (Responsif)

Pihak manajemen dan karyawan hotel harus mampu bersikap singgap dalam proses memberikan pelayanan kepada setiap para tamu. Oleh karena itu perlu adanya SOP sehingga pekerjaan dapat teraha sesuai dengan standar mutu dan waktu yang tepat dalam m elayani tamu. Hal ini untuk mengantisipasi agar para tamu yang akan menginap tidak menunggu dengan waktu yang cukup lama, karena akan mengurangi tingkat dari kepuasan yang dirasakan oleh para tamu.

7) *Value for money*

Pihak manajemen dan karyawan hotel memberikan kualitas pelayanan maupun produk yang terbaik, dimana satndar yang diberikan disesuaikan dengan tarif pemilihan kamar oleh setiap masing-maisng tamu.

c. **Aktivitas Perusahaan untuk Unggul Bersaing**

Value chain memebagi perusahaan kebeberapa bagian strategis yang mencerminkan kegiatan-kegiatan didalam perusahaan yang lebih relevan. Tujuannya untuk mengetahui gambaran dari perlakuan-perlakuan terhadap biaya dan sumber daya yang ada didalamnya yang nantinya akan digunakan. Pada dasarnya rantai nilai akan merefleksikan nilai menjadi beberapa aktivitas nilai dan sebuah marjin. Khususnya untuk Jusana hotel ini belum berjalan sama sekali pembahasan dalam mengetahui aktivitas perusahaan bersifat hanya perencanaan yang nantinya akan di diimplementasikan ke dalam kegiatan Jusaa hotel kedepannya. Oleh karena itu hasil dari analisis ini sifatnya sebagai masukan dan ajuran bagi manajemen hotel kedepannya.

1) Aktivitas utama (*Primary activities*)

Adapun aktivitas utama dari perusahaan dibagi menjadi 5 bagian yaitu *inbound logistic, operational, outbond logistic, marketing and sales* dan *service*.

Penjelasn dari masing-masing aktivitas utama adalah sebagai berikut:

a) *Inbound logistic*

1. Bagian pengadaan

(a) urusan pengadaan bahan baku sudah pasti dikendalikan oleh bagian *financial control* yang langsung membawai bagian *house keeping, food and beverage, kitchen*.

(b) Bahan baku umunya paling banyak menggunakan bahan yang berada didalam negeri, akan tetapi beberapa bahan ada yang berada dari luar

negeri akan tetapi yang sudah banyak ditemui pasar dalam negeri atau ada supplier khusus penyedia bahan-bahan dari luar negeri.

- (c) Sistem pasokan dari kebutuhan bahan baku ada beberapa yang diberi secara langsung dan dalam jangka setiap hari dan beberapa bahan baku melalui pola pasokan atau dari supplier khusus.

2. Bagian penerimaan dan pemeriksaan

- Penerimaan dan pemeriksaan barang akan diserahkan langsung kepada bagian *financial control*. Semua barang yang masuk di dalam lingkup perhotelan akan diperiksa dan diterima terlebih dahulu oleh bagian *financial control* untuk diketahui layak atau tidaknya digunakan. Hal ini dilakukan untuk tetap menjaga kualitas dan kebersihan setiap bahan bahan yang akan digunakan dan pastinya akan diberikan atau disajikan kepada para tamu yang menginap.

3. Bagian perencanaan dan pengendalian

- Perencanaan dan pengendalian pembelian akan dilakukan oleh bagian *cost control*. Biasanya untuk *lead time* untuk pemesanan barang-barang yang dibutuhkan tidak akan memakan waktu yang lama. Hal ini biasanya barang-barang tersebut sudah disiapkan atau disediakan oleh sebagian besar pemasok untuk masing-masing barang yang dibutuhkan, sehingga waktu pengiriman tidak akan lama. Kegiatan ini akan terus berjalan selama Jusana hotel terus beroperasi.

b) *Operationals*

Kegiatan operasional Jusana hotel mencakup bagian *front office*, *house keeping*, dan *F&B*, *engineering* dan lainnya yang mendukung segala kegiatan operasional hotel yang berfungsi dalam sistem pelayanan terhadap tamu.

1. *Front office*

Front office adalah bagian operasional hotel yang akan bertatap muka langsung dengan para tamu yang akan menginap di hotel dalam memberikan rangkaian pelayanan. Oleh karena bagian ini memberikan pengaruh yang sangat penting dalam memberikan *image Jusana hotel* terhadap para tamu, sehingga kesalahan apapun harus dihindari. Pandangan pertama yang akan dirasakan oleh para tamu terletak di bagian *Front office* bagaimana cara menerima tamu, melayani tamu, memberikan bantuan atau jamuan kepada tamu sampai pada pengantaran tamu ke depan kamar hotel.

2. *House keeping*

Bagian dari *house keeping* adalah mengurus segala sesuatu yang berkaitan dengan kamar tamu, mengurus keindahan dan kebersihan lingkungan seluruh hotel, mengurus *laundry and dry cleaning* untuk keperluan tamu maupun seragam karyawan hotel. Selain itu *house keeping* bertugas untuk memberikan kenyamanan, ketenangan bagi setiap para tamu yang hotel dengan kondisi dan lingkungan yang bersih dan asri.

3. *F&B*

Bagian ini bertanggung jawab untuk mengurus bagian *kitchen*, *room service*, *restaurant* dan *long bar*. Selain ini bagian ini akan melayani secara langsung kebutuhan yang diperlukan oleh tamu yang menginap atau tamu

yang sedang mengadakan pertemuan didalam hotel. Biasanya berkaitan dengan keperluan makan dan minuman baik yang diantarkan ke kamar hotel maupun yang ada di *restourant* hotel.

4. *Engineering*

Bagian ini bertanggung jawab pada bagian mekanikal, eletronik dan elektrik gedung atau seluruh kawasan Jusana hotel. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan perawatan dan pemeliharaan secara berkala, supaya operasional perhotelan dapat terus berjalan dalam memberikan pelayanan kepada para tamu hotel.

c) *Outbond logistic*

Outbond logistic menyangkut aspek distribusi penjualan produk atau jaringan pemasaran. Biasanya hal ini dilakukan oleh bagian marketing internal didukung dengan melakukan kerjasama dengan biro-biro perjalan dalam dan luar negeri atau bisa melalui website. Selain itu bagian maerketing internal bertindak dalam urusan perhatian terhadap para tamu (*after sales service*).

d) *Marekting and Sales*

Bagian dari aktivitas pemasaran yang dilakukan melalui beberapa media seperti media massa, pamflet, penyebran brosur, atau membangun jaringan-jaringan kerjasama dengan beberapa bidang yang terkait. Aktivitas dan strategi pemarkan akan dibahas pada aspek pemasaran nantinya.

e) *Service*

Produk yang diperjualkan oleh Jusana hotel akan langsung dirasakan oleh seluruh konsumen dalam hal ini adalah pelayanan. Aktivitas pelayanan yang

dimaksud sudah mencakup secara keseluruhan dimulai dari kedatangan tamu sampai tamu meninggalkan hotel. Oleh karena itu untuk menciptakan *service excellent* bagi setiap tamu yang datang dibutuhkan peranan karyawan dari bagian *front office* dan beberapa departemen yang bersangkutan lainnya dimana menunjukkan kerjasama tim yang solid.

2) Aktivitas pendukung (*Support Activities*)

Adapun aktivitas pendukung dari hotel adalah *procurement, technology development, human resource management, firm infrastructure*.

a) *Procurement* (Pembelian)

Kegiatan pembelian merupakan bagian dari sub tugas pembelanjaan yang langsung dikendalikan oleh *finance controller*. Pola pembelian akan dilakukan secara terpusat, dimana akan dilakukan oleh bagian pembelian dengan diawasi langsung oleh bagian yang bertugas dalam mengendalikan mutu barang. Sedangkan untuk beberapa barang yang hanya berjumlah sedikit dapat dilakukan oleh masing-masing bagian akan tetapi dengan persetujuan oleh bagian *finance controller*.

b) *Technology development* (Pengembangan teknologi)

Pengembangan teknologi berkaitan dengan mencari dan menentukan peralatan yang lebih berfungsi untuk meningkatkan kualitas produk dan efektivitas, efisiensi suatu sistem. Adapun pengembangan teknologi menyangkut pada peralatan yang dapat digunakan untuk menghemat tenaga listrik, alat-alat pendukung untuk komputerisasi untuk bagian keuangan. Oleh karena itu

dengan adanya pengembangan teknologi dapat meningkatkan efektivitas kinerja karyawan hotel.

c) *Human resource management*

Pengelolaan sumber daya manusia akan lebih banyak dikontrol dan dikendalikan oleh bagian SDM, yaitu dari proses *recruitment, training* and *development* serta beberapa hal yang berkaitan dengan kepegawaian. SDM sangat penting sekali diperhatikan karena bagian ini memegang peranan penting untuk perkembangan industri hotel karena langsung ditangani oleh orang bukan melalui perantara mesing ataupun lainnya. Oleh karena itu adanya pelatihan dan pendidikan untuk seluruh karyawan akan tetap dilakukan secara berkala untuk mewujudkan perilaku standar dalam pelayanan sesuai dengan kebutuhan perhotelan.

d) *Firm infrastructure* (Infrastruktur perusahaan)

Infrastruktur perusahaan menyangkut pada manajemen yang tetap berorientasi memberikan *service excellent* kepada setiap tamu. Manajemen tamu baik dalam menerima input, mengolahnya maupun memberikan output tersebut terhadap orang pembeli jasa hotel. Dimana secara keseluruhan harus disesuaikan dengan standar dan pengawasan mutu yang ketat. Adapun yang harus dilakukan adalah:

- Jaringan telekomunikasi yang merupakan pendukung sistem informasi, seperti wifi, website yang digunakan oleh para tamu untuk melakukan *reserve online*, informasi kedatangan maupun keberangkatan tamu.

- Fasilitas transportasi yang digunakan untuk menjemput dan mengantar tamu baik dari bandara, stasiun, dll. Selain itu memfasilitasi adanya penyewaan kendaraan yang dapat digunakan oleh para tamu hotel.

B. Kelayakan Usaha dilihat dari Aspek Pemasaran dan Aspek Keuangan

1. Gambaran Perusahaan

a. Profil Perusahaan

Jusana hotel merupakan usaha mandiri yang bergerak dibidang jasa perhotelan. Status dari Jusana hotel untuk perencanaannya akan dibuat menjadi PT (Perseroan Terbatas) akan tetapi ini masih dalam tahap perencanaan setelah hotel mulai beroperasi dan berjalan untuk beberapa periode melihat dari kelayakan struktur pendapatan dan perkembangan hotel tersebut. Identifikasi perusahaan adalah sebagai berikut:

Nama Perusahaan : Jusana Hotel
Bidang Usaha : Jasa Perhotelan
Struktur Permodalan : 100% Modal Sendiri
Pemegang Saham :M. Hillal (50%)
Anshori W (20%)
Fauzi W (20%)
Dedy S (10%)

Dari keempat pemegang saham tersebut satu diantaranya telah memiliki pengalaman dibidang usaha yaitu M. Hillal dibidang property. Usaha telah berjalan cukup lama sehingga untuk pengalaman dibidang usaha sudah ada pengalaman sebelumnya.

b. Visi dan Misi Perusahaan

Visi Jusana hotel

- Memberikan mutu pelayanan dengan standar kualitas terbaik serta harga yang kompetitif

Misi Jusana hotel

- Memiliki komitmen yang kuat untuk melayani setiap tamu dengan memberikan jasa produk hotel dengan konsep alam sehingga terbentuk rasa nyaman, aman, ramah sehingga muncul *Loyalty Attitude*.

c. Tujuan perusahaan

Tujuan dari pembangunan Jusana hotel menjadi pengelola hotel lokal nomor satu di Yogyakarta bahkan di Indonesia. Selain itu tujuan dari hotel ini adalah membangun konsep hotel yang berbeda dengan lainnya yang mengusung konsep organik dimana ada 2 titik gabungan antara hotel dan resort.

d. Sumber Daya Manusia

Sumber daya terpenting yang dibutuhkan dalam suatu organisasi adalah Sumber daya Manusia, Oleh karena itu diperlukan suatu manajemen untuk melakukan pemberdayaan dari sumber manusia untuk mendapatkan hasil pencapaian yang optimal. Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa tahap dalam pengelolaannya dimulai dari tahap penerimaan karyawan baru, meningkatkan setiap individu dengan memberikan adanya pelatihan dan pendidikan, sampai kompensasi yang diterima sebagai wujud dari apresiasi kerja dan tenaga yang diberikan kepada organisasi tersebut.

1) Struktur Organisasi Perusahaan

Keberhasilan perusahaan dalam menjalankan bisnis usahanya sangat ditentukan oleh kualitas karyawan yang ada didalamnya. Oleh karena itu perlu proses perekrutan yang panjang untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan dalam perhotelan. Kemudian setelah mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan hotel, perusahaan yang memberikan mekanisme mengenai tanggung jawab dan wewenang setiap karyawan sesuai dengan bagian pekerjaan masing-masing. Hal ini akan lebih mudah dijelaskan jika perusahaan memiliki struktur organisasi yang jelas.

Jusana hotel memiliki satu *general manager* dan 7 departemen langsung dibawah *general manager* yaitu *front office*, *human resource*, *finance control*, *food&beverage*, *sales&marketing*, *house keeping*, *engineering*, yang mana masing-masing departemen memiliki fungsi dan tanggung jawab yang berbeda. Masing-masing departemen memiliki hubungan langsung terhadap ketujuh departemen yang mana keseluruhan dapat berorganisasi secara berkala sebelum dilaporkan kepada *general manager*. Dari ketujuh departemen tersebut masing-masing membawahi sub bagian yaitu departemen *front office* membawahi bagian *front desk*, *telephon operator*, *business center*, *concierge*. Kemudian departemen *human resource* membawahi *training and security*. Departemen *financial control* membawahi *purchasing*, *cashier*, *account payable*, *account receivable*, *cost control*, *book keeper* dan *internal audit*. Departemen *food and beverage* membawahi *kitchen*, *room service*, *restaurant and lounge bar*. Departemen *sales and marketing* membawahi *public relation and promotion*, *reservation*, dan *sales*.

Departemen *House keeping* membawahi *laundry and room attendance*.

Departemen *engineering* membawahi mekanikal dan elektrik, sipil dan IT.

Setiap suba bagian departemen diharuskan menjalik kerjasama dan berkoordinasi, sehingga setiap berkala selalu diadakan rapat atau pertemuan antar departemen. Setiap bagian departemen mengkoordinasi bawahannya secara berkala, misalkan dilakukan *breafing* pagi, yang dimana memberikan arahan dan motivasi kepada setiap karyawannya dan mengevaluasi kinerja dihari sebelumnya. Selain itu setiap departement juga mengadakan rapat tersendiri untuk membhasa perkembangan dari masing-masing departemen, misalkan membahas *Purchases and losses*, membahasan pengeluaran dana perdepartement, dll. Hal ini dilakukan supaya setiap bagian memiliki progress dan tanggung jawab yang ahrus dipenuhi dan dipertanggung jawabkan kepada *general manager* nantinya, dan perkembangan jusana hotel akan terus meningkat secara berkala dengan adanya sistem yang baik.

2) Tugas dan Tanggung Jawab karyawan

Tugas dan tanggung jawab dari setiap departement yang disesuaikan dengan kebutuhan Jusana hotel yang didirikan:

a) *General Manager*

1. Mengkoordinir dan mengawasi serta menilai keseluruhan kegiatan operasional hotel
2. Menentukan kebijakan dan tujuan perusahaan secara menyeluruh dan bertanggung jawab akan perkembangan hotel kepada pemilik saham
3. Bertanggung jawab akan *revenue* hotel dan *budget* pengeluaran hotel

b) *Executive Secretary*

1. Mnegurusi segala hal yang berkaitan dengan surat menyurat baik surat keluar maupun surat masuk sesuai dengan tujuan dibuatnya surat tersebut
2. Mencatat semua kegiatan keseharian berkaitan dengan acara dari *general manager*
3. Mencatat semua hasil *meeting* baik internal maupun eksternal

c) *front office manager*

1. Memastikan setiap karyawan *front office* berpenampilan bersih, rapih, menarik, sopan, dan ramah, dan memastikan setiap karyawan memberikan pelayanan yang baik kepada para tamu dari mulai check in sampai check out dari hotel.
2. Melakukan pengawasan kepada setiap karyawan apakah setiap staf memberikan pelayanan semaksimal mungkin atas semua pesanan-pesanan yang diminta oleh setiap tamu.
3. Bertanggung jawab atas segala kelancaran operasional kegiatan *front office* dan menetapkan segala kebijakan dari operasional dan melaksanakan segala persetujuan dari *general manager*
4. Mengawasi dan memastikan semua *reservation* ditangani dengan baik

d) *Human resource manager*

1. Bertugas menyusun dan memberikan pelatihan, pendidikan kepada setiap karyawan secara berkala, bisanya hal ini dilakukan dengan kerjasama lembaga atau instasi yang berkaitan dengan pengembangan SDM.

2. Menangani segala keluhan yang dialami setiap karyawan secara bijak, serta mengambil tindakan tegas kepada setiap karyawan yang tidak disiplin dalam bekerja.
 3. Menetapkan peraturan dan kebijakan berdasarkan persetujuan *general manager*
 4. Bertanggung jawab sepenuhnya atas kepegawai Jusana hotel
- e) *Financial controler manager*
1. Memonitor *outstanding* piutang, *credit policy*
 2. Membuat laporan keuangan secara periodik
 3. Menerima dan mengetahui segala pengeluaran baik yang tunai maupun kredit. Serta rincian dari penerimaan dan pengeluaran yang dilakukan dalam lingkup Jusana hotel
- f) *Food and beverage manager*
1. Beratnggung jawab atas *supply* makanan dan minuman baik direstourant maupun *lounge bar* hotel.
 2. Menangani seluruh kebutuhan makanan dan minimal tamu hotel
- g) *Sales and marketing manager*
1. Menetapkan sasaran dan menentukan starategi dalam bersaing.
 2. Menetapkan *marketing* dan *sales* operasi dan prosedur serta melaksanakannya berdasarkan persetujuan *general manager*.
- h) *House keeping manager*
1. Menjaga kebersihan dan merawat seluruh lingkup kawasan hotel termasuk setiap kamar dalam hotel,

2. Memberikan pelayanan kepada para tamu berkaitan dengan kebersihan dan memberikan pelayanan kepada tamu berkaitan dengan perlengkapan ruang kamar.
3. Memastikan bahwa *Laundry operation* berjalan dengan baik
4. Bersama dengan *front office manager* mengadakan program untuk pemeliharaan dan perbaikan setiap kamar dan *public area*

i) *Chief Engineer*

1. Bertanggung jawab atas semua fasilitas hotel, baik fasilitas didalam kamar, mesin-mesin dan kondisi gedung atau bangunan
2. Bersama-sama dengan *house keeping* dan *front office manager* mengadakan program untuk pemeliharaan dan perbaikan seluruh area hotel.

3) Kualifikasi perekrutan karyawan

Jusana hotel selalu menjalankan proses secara terus menerus yang bertujuan supaya perusahaan memiliki SDM yang berkualitas untuk menunjang kegiatan operasional hotel. Selain itu dapat meminimalisir terjadi *turn over* karyawan dalam lingkup hotel. Perencanaan SDM dilakukan berdasarkan dari deskriptif kerja dengan melihat kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan. Oleh karena itu untuk mendapatkan SDM yang berkualitas maka Jusana hotel melakukan aktivitas perekrutan dan seleksi calon karyawan secara mandiri. Adapun kualifikasi yang dibutuhkan dalam lingkup Jusana hotel adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Kualifikasi Karyawan Jusana Hotel

Posisi	Status	Kualifikasi
<i>General Manager</i>	Karyawan tetap (1 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan S2/S1 jurusan manajemen • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris Aktif • Berpengalaman dibidang GM perhotelan minim 5 tahun
<i>Human Resource Departemen</i>		
<i>Training Supervisor</i>	Karyawan tetap (1 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • S1 jurusan psikologi • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris Aktif • Berpengalaman dibidang <i>training supervisor</i> min 2 tahun
HR Admin	Karyawan tetap (1 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan min D3 • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris Aktif • <i>Fress Graduated</i> atau berpengalaman di hotel min 1 tahun sebagai FO
<i>Security Supervisor</i>	Karyawan tetap (1 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan min D3 • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris Aktif • <i>Fress Graduated</i> atau berpengalaman di hotel min 1 tahun sebagai FO
<i>Sales & Marketing Departement</i>		
<i>Director of Sales & Marekting</i>	Karyawan tetap (1 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • S2/S1 Bisnis/Perhotelan • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris Aktif • Berpengalaman dihotel min 3 tahun sebagai <i>Sales & marketing manager</i>
<i>Public realtion & promotion</i>	Karyawan tetap (1 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • min S1 perhotelan/<i>public relation</i> • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris Aktif • Berpengalaman dihotel min 1 tahun sebagai <i>public relation</i>
<i>Reservation</i>	Karyawan tetap (2 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • min D3 perhotelan/<i>public relation</i> • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris Aktif • Berpengalaman dihotel min 1 tahun sebagai <i>reservation</i>

<i>Sales</i>	Karyawan tetap (3 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • min D3 semua jurusan • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris Aktif • Berpengalaman dihotel min 1 tahun sebagai <i>sales</i>
<i>Engineering Departement</i>		
<i>Chief manager</i>	Karyawan tetap (1 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • S1 teknik sipil/elektro • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris Aktif • Berpengalaman dihotel min 3 tahun sebagai <i>chief engineer</i>
<i>Engineering supervisor</i>	Karyawan tetap (2 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • min STM teknik • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris baik • Berpengalaman dihotel min 3 tahun sebagai <i>engineering supervisor</i>
<i>Engineering</i>	Karyawan kontrak (5 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • min STM teknik • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris baik • Berpengalaman dihotel min 1 tahun sebagai <i>engineering</i>
<i>Engineering Order taker</i>	Karyawan kontrak (2 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • min SMK Perhotelan • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris baik • <i>Fress Graduate</i> ata berpengalaman min 1 tahun sebagai <i>order taker</i>
<i>House Keeping Departement</i>		
<i>Executive House keeper</i>	Karyawan tetap (1 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • S1 Perhotelan • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris Aktif • Berpengalaman dihotel min 3 tahun sebagai <i>Executive House keeper</i>
<i>House keeping Supervisor</i>	Karyawan tetap (3 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • min D3 Perhotelan • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris baik • Berpengalaman dihotel min 3 tahun sebagai <i>House keeping Supervisor</i>
<i>Loundty Supervisor</i>	Karyawan tetap 1 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • min D3 Perhotelan

		<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris baik • Berpengalaman dihotel min 3 tahun sebagai <i>Loundty Supervisor</i>
<i>Room Attedance</i>	Karyawan kontrak (18orang)	<ul style="list-style-type: none"> • min SMK Perhotelan • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris baik • <i>Freesh Graduated</i> atau Berpengalaman dihotel min 1 tahun sebagai <i>Room Attedance</i>
<i>House Keeping Order Taker</i>	Karyawan kontrak (2 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • min SMK Perhotelan • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris baik • <i>Freesh Graduated</i> atau Berpengalaman dihotel min 1 tahun sebagai <i>Order Taker</i>
<i>Front Office Departement</i>		
<i>Front Office Manager</i>	Karyawan tetap (1 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • S2/S1 Perhotelan • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris Aktif • Berpengalaman dihotel min 3 tahun sebagai <i>FO Manager</i>
<i>Front Desk Supervisor</i>	Karyawan tetap (2 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • Min D3 Perhotelan • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris baik • Berpengalaman dihotel min 1 tahun sebagai <i>FO Supervisor</i>
<i>Front Desk Agent</i>	Karyawan tetap (2 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • Min D3 Perhotelan • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris baik • <i>Fresh Graduated</i> atau Berpengalaman dihotel min 1 tahun sebagai <i>FO Agent</i>
<i>Telephon Operator</i>	Karyawan tetap (2 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • Min D3 Perhotelan • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris baik • <i>Fresh Graduated</i> atau Berpengalaman dihotel min 1 tahun sebagai <i>FO Agent</i>
<i>Guest Relationship</i>	Karyawan tetap (2 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • Min D3 Perhotelan/Sastra Inggris • Memiliki kemampuan berbahasa

<i>Officer</i>		<p>Inggris baik</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fresh Graduated</i> atau Berpengalaman dihotel min 1 tahun sebagai <i>Guest Relationship Officer</i>
<i>Concierge & Driver</i>	Karyawan kontrak (4 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • Min SMA • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris baik • Berpengalaman dihotel min 1 tahun sebagai <i>Concierge & Driver</i>
<i>Food and Beverage Department</i>		
<i>F&B Manager</i>	Karyawan tetap (1 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • S2/S1 Ekonomi • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris Aktif • Berpengalaman dihotel min 3 tahun sebagai <i>F&B Manager</i>
<i>Chef</i>	Karyawan tetap (4 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • Min D3 Perhotelan • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris Baik • Berpengalaman dihotel min 2 tahun sebagai <i>Chef</i>
<i>Restorant Supervisor</i>	Karyawan tetap (1 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • Min D3 • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris Baik • Berpengalaman dihotel min 2 tahun sebagai <i>Restorant Supervisor</i>
<i>Restorant Staff</i>	Karyawan kontrak (5 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • Min SMK perhotelan • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris Baik • <i>Fresh Graduated</i> dan Berpengalaman dihotel min 1 tahun sebagai <i>waiters</i>
<i>Lounge bar Supervisor</i>	Karyawan tetap (1 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • Min D3 perhotelan • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris Baik • <i>Fresh Graduated</i> dan Berpengalaman dihotel min 2 tahun sebagai <i>bar Supervisor</i>
<i>Lounge bar staff</i>	Karyawan kontrak (6 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • Min SMK perhotelan • Memiliki kemampuan berbahasa

		<p>Inggris Baik</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fresh Graduated</i> dan Berpengalaman dihotel min 1tahun sebagai <i>waiters</i>
<i>Room Service Supervicer</i>	Karyawan tetap (1 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • Min D3 perhotelan • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris Baik • <i>Fresh Graduated</i> dan Berpengalaman dihotel min 2tahun sebagai <i>Room Service Supervicer</i>
<i>Room Service Staff</i>	Karyawan kontrak (3 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • Min SMK perhotelan • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris Baik • <i>Fresh Graduated</i> dan Berpengalaman dihotel min 1tahun sebagai <i>waiters</i>
<i>Financial Departement</i>		
<i>Finance Control Manager</i>	Karyawan tetap (1 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • S2/S1 Ekonomi • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris Aktif • Berpengalaman dihotel min 3 tahun sebagai <i>Finance Control manager</i>
<i>Purchasing</i>	Karyawan tetap (1 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • S1/D3 Ekonomi • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris baik • Berpengalaman dihotel min 2 tahun sebagai <i>Purchasing</i>
<i>Receiveng</i>	Karyawan tetap (1 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • D3 Ekonomi • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris baik • Berpengalaman dihotel min 2 tahun sebagai <i>Receiveng</i>
<i>Casir & Account Payable</i>	Karyawan tetap (1 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • S1/D3 Ekonomi • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris baik • Berpengalaman dihotel min 1 tahun sebagai <i>Casir & Account Payable</i>
<i>Account Receiveable &</i>	Karyawan tetap (1 orang)	<ul style="list-style-type: none"> • S1/D3 Ekonomi • Memiliki kemampuan berbahasa

<i>Cost Control</i>		Inggris baik • Berpengalaman dihotel min 1 tahun sebagai <i>AR&CC</i>
<i>Book Keeper & Internal Audit</i>	Karyawan tetap (1 orang)	• S1/D3 Ekonomi • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris baik • Berpengalaman dihotel min 1 tahun sebagai <i>Book Keeper & Internal Audit</i>

Setiap kandidat calon karyawan melakukan beberapa tahapan test dari seleksi administrasi, dimana hanya kandidat calon karyawan yang lulus secara administrasi untuk mengikuti tes selanjutnya. Kemudian test psikotes yang bekerjasama dengan lembaga penyelenggara test psikotes, kandidat yang dinyatakan lolos yang akan mengikuti tes selanjutnya. Tahap selanjutnya adalah tes wawancara yang dilakukan oleh 2 kali yaitu dengan bagian *Human Resource* (HRD) sampai tahap pada wawancara *General Manager*, dimana hanya kandidat yang lolos masuk tahap seleksi kesehatan. Tahap akhir adalah seleksi kesehatan yang dirujuk ke klinik kesehatan atau rumah sakit untuk melakukan test kesehatan. Operasional jam kerja di Jusana hotel direncanakan akan dibagi menjadi 3 shift mengingat usaha ini terbuka selama 24 jam. Jumlah hari kerja dalam 1 minggu sebanyak 5 hari dengan durasi kerja setiap harinya 8 jam. Sistem libur dilakukan secara *rooling* tidak semua karyawan mendapatkan libur dihari yang sama setiap minggunya akan tetapi secara bergantian khususnya untuk bagian staff operasional.

4) Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan pada setiap karyawan sangat penting dilakukan untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan untuk para tamu

hotel. Hal ini dikarenakan usaha perhotelan sangat lekat sekali dengan pemberi pelayanan sehingga tidak akan tercapai jika karyawan memiliki kemampuan dalam pelayanan yang biasanya saja. Para tamu yang menginap di hotel menginginkan pelayanan yang memuaskan sesuai dengan standar dari pelayanan hotel yang telah di promosikan. Perusahaan tidak hanya menerima keuntungan secara financial mapun menginvestasikan uangnya untuk fasilitas-fasilitas lainnya akan tetapi lebih baik diimbangi dengan investasi dalam mengembangkan SDM. Pelatihan dan pengembangan di lingkup Jusana hotel akan tetap dilakukan karena hal tersebut adalah faktor utama. Akan tetapi pelatihan dan pengembangan yang diberikan akan disesuaikan dengan sistem lembaga atau pengaduan acara ketika hotel sudah mulai berjalan. Akan tetapi sejauh ini untuk wilayah Yogyakarta sudah banyak sekali beberapa lembaga mengadakan pelatihan SDM khususnya dibidang perhotelan untuk keseluruhan karyawan baik dari tingkat *basic training*, *intermediate training* dan *advance training*.

5) Sistem Kompensasi

Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh setiap karyawan tentu saja akan dinilai dan akan diberikan apresiasi berupa gaji. Tentunya besarnya gaji yang diberikan kepada setiap karyawan disesuaikan dengan bagian kerja, target yang telah dicapai dan dinilai dari perkembangan hotel selama mulai beroperasi. Pemberian gaji yang direncanakan Jusana hotel disesuaikan dengan peraturan tenaga kerja dari DEPNAKER dan Upah Minimum Regional dan standar upah perhotelan. Kompensasi Jusana hotel terdiri dari komponen sebagai berikut:

1. Gaji pokok

Gaji pokok dibayarkan per bulan dalam jumlah yang tetap berdasarkan masing-masing jabatan. Gaji pokok akan tetap meningkat disesuaikan dengan target kerja yang telah dicapai dilihat dari kemampuan perusahaan.

2. Tunjangan jabatan

Tunjangan jabatan diberikan kepada karyawan untuk level manajer ke atas dan besarnya relatif lama. Untuk *Manager* memperoleh tunjangan jabatan Rp. 500.000, sedangkan *general manager* sebesar Rp.1.000.000.

3. Uang makan

Uang makan untuk semua karyawan atau staff baik kontrak ataupun tetap sama yaitu sebesar Rp.15.000 per orang. Akan tetapi besarnya uang makan tidak diberikan dalam bentuk uang melainkan menyediakan makanan yang disediakan di kantin sehingga karyawan berhak mendapat makanan 1 kali makan setiap shift dalam kerja. Berbeda untuk *Manager* dan *general manager* bahwa uang makan diberikan dalam bentuk fasilitas makana di restorant hotel.

4. Tunjangan kehadiran

Tunjangan karyawan diberikan untuk semua karyawan hotel dan berbeda untuk masing-masing jabatan. Karyawan kontrak mendapatkan tunjangan kehadiran sebesar Rp.150.000, staff dan supervisor sebanyak Rp.200.000(karyawan tetap), untuk level *manager* sebanyak Rp.250.000 dan *general manager* mendapatkan tunjangan sebesar Rp.500.000.

5. Tunjangan hari raya

Tunjangan hari raya sesuai dengan peraturan diberikan sebanyak satu kali dalam setahun dengan besarnya tunjangan adalah 1 kali gaji pokok tiap

karyawan. Karyawan yang berhak mendapatkan THR adalah karyawan yang diangkat menjadi karyawan tetap.

6. Tunjangan kesehatan

Tunjangan kesehatan untuk karyawan tetap juga ditentukan oleh pihak manajemen dengan bekerja sama dengan BPJS Ketenagakerjaan.

Berikut perencanaan pemberian kompensasi untuk seluruh karyawan Jusana hotel:

Tabel 4.2 Rencana Kompensasi Karyawan Jusana Hotel

Posisi	Gaji pokok	T. Jabatan	T. Hadir	T.telepon
<i>Executive office</i>				
<i>General manager</i>	Rp.18.000.000	Rp.1.000.000	Rp.500.000	Rp.250.000
<i>Asst. General manager</i>	Rp.4.000.000	-	-	-
<i>Human resource department</i>				
<i>Human Resource manager</i>	Rp.6.000.000	Rp.500.000	Rp.250.000	Rp.150.000
<i>Training supervisor</i>	Rp.2.500.000	-	Rp.250.000	-
<i>HR Admin</i>	Rp.2.000.000	-	Rp.250.000	-
<i>Security supervisor</i>	Rp.1.750.000	-	Rp.250.000	-
<i>Financial Control department</i>				
<i>Financial control manager</i>	Rp.8.000.000	Rp.500.000	Rp.250.000	Rp.150.000
<i>Purchasing</i>	Rp.2.000.000	-	Rp.200.000	-
<i>Receiving</i>	Rp.1.700.000	-	Rp.200.000	-
<i>Cashier & Accounts payable</i>	Rp.1.700.000	-	Rp.200.000	-
<i>Accounts Receivable and cost control</i>	Rp.2.000.000	-	Rp.200.000	-
<i>Book Keeper & Internal Audit</i>	Rp.2.000.000	-	Rp.200.000	-
<i>House keeping department</i>				
<i>Executive House Manager</i>	Rp.5.000.000	Rp.500.000	Rp.250.000	Rp.150.000
<i>House Keeping Supervisor</i>	Rp.2.000.000	-	Rp.200.000	-

<i>Laundry Supervisor</i>	Rp.1.750.000	-	Rp.200.000	-
<i>Room Attendance</i>	Rp.1.500.000	-	Rp.200.000	-
<i>House Keeping Order taker</i>	Rp.1.500.000	-	Rp.200.000	-
<i>Sales Marketing departement</i>				
<i>Director of Sales&Marekting</i>	Rp.8.000.000	Rp.500.000	Rp.250.000	Rp.150.000
<i>Public Relation & Promotion</i>	Rp.2.000.000	-	Rp.200.000	-
<i>Reservation</i>	Rp.1.500.000	-	Rp.200.000	-
<i>Sales</i>	Rp.2.000.000	-	Rp.200.000	Rp.100.000
<i>Engineering departement</i>				
<i>Chief Engineer</i>	Rp.6.000.000	Rp.500.000	Rp.250.000	Rp.150.000
<i>Engineering Supervisor</i>	Rp.1.750.000	-	Rp.200.000	-
<i>Engineer</i>	Rp.1.250.000	-	Rp.150.000	-
<i>Engineer Order Taker</i>	Rp.1.250.000	-	Rp.150.000	-
<i>Food and beverage departement</i>				
<i>F&B Manager</i>	Rp.6.000.000	Rp.500.000	Rp.250.000	Rp.150.000
<i>Chef</i>	Rp.3.750.000	-	Rp.200.000	-
<i>Restourant Supervisor</i>	Rp.2.000.000	-	Rp.200.000	-
<i>Restorant Staff</i>	Rp.1.700.000	-	Rp.150.000	-
<i>Lounge Bar Supervisor</i>	Rp.2.000.000	-	Rp.200.000	-
<i>Lounge Bar Staff</i>	Rp.1.700.000	-	Rp.150.000	-
<i>Room Service Supervisor</i>	Rp.2.000.000	-	Rp.200.000	-
<i>Room Service Staff</i>	Rp.1.700.000	-	Rp.150.000	-
<i>Front Office departement</i>				
<i>Front Office Manager</i>	Rp.6.000.000	Rp.500.000	Rp.250.000	Rp.150.000
<i>Front Desk Supervisor</i>	Rp.2.500.000	-	Rp.200.000	-
<i>Front Desk Agent</i>	Rp.1.700.000	-	Rp.200.000	-
<i>TelephoneOperator</i>	Rp.1.700.000	-	Rp.200.000	-
<i>Guest Realltship Officer</i>	Rp.1.700.000	-	Rp.200.000	-
<i>Concierge & Driver</i>	Rp.1.250.000	-	Rp.150.000	-

2. Kelayakan Usaha

a. Aspek Pemasaran

Pemasaran adalah suatu proses interaksi secara sosial dan manajerial, individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain dan dengan proses interaksi dan pertukaran nilai inilah begitu banyak produk yang ditemui sehari-hari. Pada dasarnya setiap perusahaan atau badan usaha menganut satu konsep atau filosofi yang diyakini oleh badan usaha tersebut dalam menjalankan setiap kegiatan pelayanan konsumen. Permintaan para tamu berdasarkan dari pengalaman masa lalu mereka, dari mulut ke mulut dan iklan layanan perusahaan. Jika pelayanan yang dirasakan memenuhi atau melebihi dari harapan mereka, mereka akan bersedia untuk menggunakan pelayannya lagi baik untuk jasa maupun menikmati produk yang dijual.

1) STP (*Segmentasi, targeting dan Positioning*)

Segmentasi

Pada dasarnya proses segmentasi pasar adalah upaya untuk memecah pasar yang teramat luas dan heterogen menjadi bagian-bagian yang lebih kecil dan homogen hingga memiliki kesamaan kebutuhan dan tanggapan terhadap bauran pemasaran yang ditawarkan. Adapun tujuan dari segmentasi pasar adalah agar pemasar dalam melayani konsumen lebih baik dan memperbaiki posisi kompetitif usaha. Pada dasarnya pasar terdiri banyak pembeli yang berbeda-beda dalam beberapa hal, misalkan keinginan, kemampuan keuangan, lokasi, sikap pembeli dan praktek pembelinya. Oleh karena itu dari perbedaan-perbedaan tersebut dapat

ditentukan segmentasi pasarnya. Beberapa aspek utama yang harus diperhatikan untuk segmentasi pasar adalah aspek geografis, aspek demografis, psikografis dan perilaku. Dalam usaha perhotelan memperhatikan beberapa dasar yang dipakai antara lain:

a) Faktor geografis

Dari faktor geografis lokasi dari direncanakannya pembagunan Jusana hotel adalah dikawasan Kulonprogo yang merupakan bagian dari Kabupaten di Yogyakarta. Kabupaten Kulon Progo terletak di bagian barat DIY yang terdiri dari 12 kecamatan. Sebagian besar penduduk Kabupaten Kulon Progo bermata pencaharian di sektor pertanian yang di dukung dengan kondisi tanah yang subur. Menurut data Bappeda Kulon Progo, topografi Kabupaten Kulon Progo beragam, dari bagian Utara yang termasuk dalam bagian Pegunungan Menoreh dengan ketinggian antara 500-1000 mdpl dengan kemiringan lebih dari 25%, bahkan di beberapa tempat lebih dari 40%. Daerah ini meliputi Kecamatan Samigaluh, Kalibawang, Kokap, dan Girimulyo. Di bagian tengah merupakan daerah perbukitan dengan ketinggian antara 100-500 mdpl dengan kemiringan antar 2-25%, meliputi Nanggulan, Sentolo, sebagian Pengasih, dan sebagian Lendah, sedangkan di bagian Selatan merupakan dataran rendah dengan ketinggian kurang dari 100 mdpl, dengan kemiringan 0-2% meliputi Wates, sebagian Pengasih, sebagian Lendah, Wates, Galur, Panjatan, dan Temon.

Pembangunan Jusana hotel direncanakan di wilayah daerah Temon. Kecamatan Temon, Kabupaten Kulon Progo merupakan daerah di Ujung Barat Provinsi DIY yang terdiri dari 15 Desa. Kecamatan Temon yang memiliki

jumlah penduduk 24.748 jiwa yang sebagian besar penduduknya bermatapencaharian sebagai petani dan nelayan. Rencana pembangunan bandara yang ada di Kecamatan Temon akan berdampak langsung pada empat desa di Kecamatan Temon, yaitu Desa Jangkaran, Sindutan, Palihan dan Glagah. Ke empat desa ini akan mendapat dampak langsung karena lokasi pembangunan bandara yang direncanakan tepat berada di wilayah keempat desa tersebut. Menurut Jiri Petrak dan Karl Peter beberapa nilai lebih dari keempat desa tersebut yang mendukung untuk dibangun bandara baru di Kecamatan Temon antara lain adalah lokasi yang berada pada dataran rendah (0-25mdpl) dan landai (0-1%), tidak ada potensi banjir, kepadatan penduduk yang lebih rendah dari beberapa lokasi perencanaan yang lain (kepadatannya 920 jiwa/km²), tata guna lahan sebagian besar sebagai pantai dan pertanian lahan kering (tegalan), aksesibilitas yang baik berupa jalan raya dan kereta api, serta jaraknya yang tidak terlalu jauh dari pusat Kota Yogyakarta.

Berdasarkan data wilayah dan jumlah daerah yang sangat besar ini merupakan segemntasi pasar yang baik dalam memebangun Jusana Hotel. Selain itu wilayah untuk pendirian usaha merupakan wilayah dengan jalur perjalanan utama baik dari pusat Yogyakarta maupun daerah lainnya.

b) Faktor Demografik

Segmentasi berdasarkan demografik dilihat dari karakteristik para calon tamu Jusana hotel. Sejauh ini mangsa pasar konsumen Jusana hotel tidak terbatas baik wisatawan lokal maupun wisatawan mancanera menjadi prospek dari target hotel. Begitu juga dengan karakterisitk dari pekerjaan semua

kalangan dapat menginap di Jusana hotel. Diperkirakan nantinya tamu yang akan menginap adalah tamu yang berasal dari penumpang Bandara di Kulonprogo, karena hotel ini telah direncanakan akan berdekatan dengan bandara sehingga kemungkinan terbesar adalah para tamu yang datang dari Bandara.

c) Faktor Psiografik

Untuk faktor ini para calon tamu Jusana Hotel dilihat dari kelas perekonomian, konsumen yang cocok adalah semua jenis kalangan perekonomian baik kelas menengah sampai kelas atas. Karena harga yang ditawarkan untuk menginap di Jusana Hotel bervariasi.

Targeting

Setelah melakukan segmentasi pasar, tahap selanjutnya adalah *targeting*. *Targeting* adalah bagaimana seorang pemasar memilih, menyeleksi dan menjangkau pasar. Produk dari *targeting* adalah pasar sasaran, dimana dari proses segmentasi dihasilkan pengelompokan pasar-pasar yang berbeda dan *targeting* adalah pemasar memilih pasar-pasar yang telah dikelompokkan yang akan menjadi tujuan penetrasi produknya. Pada dasarnya tidak ada satu orang pun yang mempunyai kebutuhan dan keinginan yang sama sehingga tidak ada satu produk yang dapat memuaskan keinginan setiap orang.

Target Jusana hotel terbagi menjadi 2 segmen yaitu konsumen *free individual traveler* dan *business traveler* baik asing maupun lokal. Target pasar adalah para individu atau keluarga yang sedang melakukan perjalanan wisata, acara acara wisata keluarga dll serta yang melakukan perjalanan antar kota. Akan tetapi

target paling utama adalah para tamu yang akan berwisatawan ke Yogyakarta dan wilayah sekitarnya, serta para pembisnis dari kota yang akan memulai usaha di Yogyakarta atau melakukan pengecekan, dll. Untuk menarik para tamu bisa juga dengan melakukan kerjasama dengan biro perjalanan, *agent treveller*, dll. Masih banyak kemungkinan target Jusaa hotel akan terus berkembang sejalan waktu perkembangan daerah atau wilayah sekitarnya.

Positioning

Positioning merupakan suatu tahapan penting bagi pemasar dalam memahami target konsumen yang diinginkan dan bagaimana produk yang dipasarkannya dalam memasuki benak target konsumennya. Definisikan *positioning* adalah bagaimana menciptakan persepsi di benak konsumen tentang produk. *Positioning* Jusana hotel adalah memberikan kamar menginap yang nyaman dan fasilitas yang ditawarkan lengkap. Oleh karena itu para tamu yang menginap dapat menikmati suasana hotel ditambah dengan konsep hotel yang sifatnya organik dimana tidak banyak merubah struktur dari tempatnya aslinya yang mana masih identik dengan persawahaan dan lahan hijau.

2) Program bauran pemasaran

Elemen-elemen dari bauran pemasaran dalam penelitian ini adalah *product, place, promotion, price*.

a) Product

. Dalam mencari strategi pemasaran untuk tiap produk, pemasar mengembangkan beberapa susunan klasifikasi produk yang didasarkan pada karakteristik produk. Dalam bidang usaha ini produk diklasifikasikan kedalam

barang tidak tahan lama. Barang tidak tahan lama adalah barang konsumsi yang biasanya dikonsumsi dalam satu atau beberapa kali penggunaan. Dalam usaha perhotelan elemen yang ada didalamnya adalah *core product, information, consultation, order taking, hospitality, safekeeping, eceptions, billing* dan *payment* (Lovelock dan Wirtz, 2007).

1. *Core product*

Core product yang ditawarkan di Jusana hotel adalah berupa kamar untuk menginap dimana dibagi menjadi 3 type yaitu 50 kamar type standar dengan satu tempat tidur, 30 kamar type standar dengan 2 tempat tidur, 20 kamar dengan *type private room*. Serta terdapat beberapa fasilitas hotel yang dapat dimanfaatkan oleh setiap para tamu yang menginap diantaranya *loundry and dry cleaning, room service, spa, lounge bar, restorant, swimming pool*, dan becak untuk berkeliling disekitaran hotel.

2. *Information*

Informasi mengenai Jusana hotel yang akurat sangat penting sekali untuk memberikan informasi kepada para calon tamu. Oleh karena itu para pemegang promosi harus memberikan informasi yang tepat dan jelas, adapun medium untuk bagian informasi adalah *staff gues relations officer, front desk agent, staff reservation, website Jusana hotel, trevel agent*, dll.

3. *Order taking*

Proses dalam *order taking* Jusana hotel terbagi menjadi dua cara yaitu reservasi dan dengan *walk ins*. Proses reservasi dilakukan dengan dua cara yaitu via internet minimal satu hari sebelumnya dan lewat telephon yang dapat

dilakukan setiap harinya bahkan pada saat hari bersamaan akan *check in*. Proses reservasi dilakukan untuk mengantisipasi jika hotel dalam kondisi penuh atau untuk mengantisipasi jenis kamar hotel yang masih tersedia sehingga mencegah konsumen merasa tidak puas. Kemudian sistem reservasi dapat dibatalkan jika konsumen yang melakukan lepas reservasi setelah jam 6 sore, terkecuali calon tamu melakukan konfirmasi sebelumnya. Kemudian untuk proses *walk ins* yaitu dengan datang langsung kebagian *front office* akan tetapi tamu yang dapat memilih *type* kamar yang belum direservasi sebelumnya.

4. *Consultation*

Consultation merupakan kebutuhan para calon tamu berkaitan dengan segala jenis informasi mengenai hotel secara langsung kepada operator hotel. Biasanya para calon tamu akan berbincang-bincang menggunakan telepon ataupun melalui media internet lainnya dengan bagian *front desk agent*. Kemampuan staff *front desk agent* untuk menjawab segala pertanyaan yang diajukan oleh calon tamu sangat penting agar kebutuhan informasi para calon tamu dapat diberikan semaksimal mungkin. Oleh karena itu bagian *front desk agent* merupakan ujung tombak hotel sebagai aktivitas konsultasi para calon tamu sehingga perlu adanya pelatihan berkaitan dengan tata cara dalam berkomunikasi baik dalam kondisi apapun. Sehingga setiap calon tamu akan merasa puas akan jawaban yang telah diberikan oleh bagian *front desk agent*.

5. *Hospitality*

Memberikan kesan ramah dalam penyabutan setiap para tamu yang datang ke hotel disediakan berbagai fasilitas yang nyaman bagi setiap para tamu seperti parkir yang luas, petugas keamanan yang ramah, lobby hotel yang nyaman serta sirkulasi udara yang bagus, pemandangan yang indah baik kondisi malam maupun siang hari, serta fasilitas pendukung berupa jamuan kehadiran setiap tamu (biasanya diberikan makanan dan cemilan seperti jajanan pasar). Pada dasarnya kesediaan dan ketulusan para staff dalam membantu para tamu juga bagian dari penilaian akan standar dalam pelayanan konsumen. Oleh karena itu ketika para tamu kesulitan dalam membawa barang bawaannya sudah menjadi tanggung jawab staff *concierge* yang berjaga membantu untuk membawakan barang bawaan para tamu dengan trolley yang sudah disediakan sampai kedepan kamar hotel menginap. Selain itu ucapan terimakasih dan selamat datang wajib diucapkan setiap harinya kepada para tamu yang akan meninggalkan hotel ataupun yang baru datang ke hotel dan beberapa ucapan lainnya sebagai kata-kata yang digunakan sehari-hari untuk menjamu setiap para tamu.

6. *Safekeeping*

Dalam menjaga keamanan sekitaran hotel dan menjaga kenyamanan para tamu yang menginap Jusana hotel menugaskan *security* selama 24 jam. Selain itu juga terdapat *security* yang bertugas untuk mengecek barang bawaan para tamu sebelum masuk ke dalam lobby hotel, untuk menjaga agar tidak terjadi *insident* yang tidak diinginkan di wilayah dalam hotel.

7. *Exception*

Dalam memberikan pelayanan kepada tamu tidak semua bentuk pelayanan dapat diterima oleh setiap para tamu yang menginap pasti banyak ditemui tamu yang melakukan *complain*. Oleh karena itu diperlukan kebijakan yang fleksibel untuk para staff dan *manager* yang bersangkutan.

8. *billing*

Sistem *billing* diberlakukan dalam lingkup hotel dengan menggunakan sistem komputerisasi dan integrasi. Hal ini dilakukan supaya setiap para tamu yang menginap dihotel dan menggunakan fasilitas lainnya tidak melakukan pembayaran secara langsung akan tetapi akan mejadi satu dalam satu tagihan ketika tamu melakukan proses check out. Selain itu tampilan *billing* akan dibuat sesederhana mungkin akan tetapi informasi yang ditampilkan jelas beserta dengan *fee* yang ditetapkan.

b) *Place*

Tempat merupakan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk membuat produknya mudah diperoleh dan tersedia pada konsumen sasaran. Akan tetapi dalam bisnis ini tempat adalah Promotion. Selain itu mudah diakses dengan menggunakan kendaraan umum apapun karena terletak dipusat arus keluar masuk bandara.

c) *Promotion*

Promosi adalah semua kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan dan mempromosikan produknya kepada pasar sasaran. Pada dasarnya kegiatan promosi yang dilakukan sejalan dengan rancangan pemasaran secara keseluruhan serta direncanakan akan diarahkan dan

dikendalikan dengan baik, diharapkan dapat berperan dalam meningkatkan penjualan dan share pasar. Selain itu kegiatan promosi juga diharapkan akan dapat mempertahankan keternaran produk selama dan sampai adanya peningkatan kembali.

Adapun perencanaan kegiatan promosi yang akan dilakukan oleh pihak manajemen Jusana hotel adalah:

1. *Personal communication*

Personal communication dapat dilakukan dengan cara *personal selling*, *customer service*, *telemarketing* dan *word of mouth*. Aktivitas promosi juga dapat dilakukan oleh seluruh staff yang ada melalui pemberian informasi yang bersifat edukasi dengan melakukan kontak langsung dengan tamu. Selain itu *personal selling* dengan melakukan kerja sama dengan beberapa agent, perusahaan penerbangan, perusahaan bis antar kota, biro perjalanan. Selain itu *direct mail* dan aktivitas *personal communication* dilakukan cukup efektif untuk menjalin interaksi dengan komunitas masyarakat, sehingga secara tidak langsung akan berdampak pada promosi secara *word of mouth*.

2. *Advertising*

Promosi yang dilakukan Jusana hotel dapat dilakukan dengan media *billboard*, *reklame*, spanduk yang dapat dipasang di beberapa pinggir jalan. Selain itu dapat menggunakan media cetak dan media elektronik untuk melakukan promosi pada saat *pre opening* dan promosi paket-paket diskon yang ada di dalam hotel.

3. *Sales promotion*

Sales promotion adalah aktivitas pemasaran dengan cara memberikan tawaran diskon berupa paket menginap wisata, paket menginap beberapa hari, *free breakfast*, *buy one get one free*, dll. Selain paket diatas pihak manajemen hotel mengadakan sistem *rewards program* dengan diskon khusus untuk pemilik *members*. Keegiatan *sales promotion* harus diimplikasikan dan dijalankan secara berkala untuk tetap menarik para pengunjung hotel yang mana kegiatan ini akan dibantu oleh bagian *sales* dan *revenue hotel*.

4. *Public & Public relations*

Public relations dilakukan dengan cara mendukung kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh komunitas yang ada. Biasanya dukungan tersebut sebagai salah satu kegiatan promosi berupa *sponsorship* serta keterlibatan hotel pada kegiatan komunitas tersebut. Kegiatan tersebut antara yang biasanya terjadi musiman adalah pertandingan sepak bola dengan mengadakan acara nonton bareng dengan diiringi adanya *live music* yang bisa dinikmati para tamu yang menginap ataupun pengunjung hotel lainnya. Selain itu kegiatan lainnya yang berhubungan dengan komunitas adalah komunitas mobil, motor CB, komunitas vespa, komunitas Harley Davidson, dll yang sedang melakukan perkumpulan di Yogyakarta dan daerah atau wilayah lainnya.

5. *Intructional Material*

Intructional material salah satu kegiatan promosi dalam memberikan informasi baik harga, *type* kamar yang disediakan, paket promosi kepada semua tamu yang datang ataupun kalayak ramai lainnya. Adapaun kegiatan promosi dapat dilakukan dengan *poster*, *flyer*, *hotelinfo* dan paling modern

menggunakan *channel television* yang disesuaikan dengan *image hotel* serta sesuai dengan *segmentasi* pasar yang dituju.

d) Price

Harga merupakan bauran pemasaran yang bersifat fleksibel di mana suatu harga akan stabil dalam jangka waktu tertentu tetapi dalam seketika harga dapat meningkat atau menurun yang terdapat pada pendapatan dari hasil penjualan. Penetapan harga suatu produk kadang kala menjadi permasalahan oleh setiap pelaku usaha. Hal ini dikarenakan dalam penetapan harga bukanlah kekuasaan atau kewenangan yang mutlak dari pelaku usaha sendiri. Dalam penetapan harga akan menjadi sangat penting dimana akan berpengaruh terhadap persaingan, karena kondisi saat semakin banyak sekali persaingan yang berkompetitif dan permintaan yang terbatas. Dalam penetapan harga terdapat faktor-faktor yang harus diperhatikan baik faktor langsung maupun faktor tidak langsung. Faktor langsung yang ikut berperan dalam penetapan harga adalah harga bahan baku, biaya produksi, biaya pemasaran, dan biaya operasional lainnya. Faktor tidak langsung yang berperan dalam penetapan harga adalah harga produk yang sejenis yang dijual oleh para pesaing.

Adanya strategi penetapan harga dalam lingkup Jusana hotel diharapkan setiap konsumen bisa menetapkan pilihan untuk memenuhi kebutuhan dalam menginap terutama untuk kelas sosial menengah. Hal ini dilakukan untuk selalu menjaga secara berkala dengan para tamu agar menjadi loyal terhadap hotel dan memberikan fasilitas lebih layaknya seperti tempay di

VIP. Adapun perencanaan daftar harga yang nantinya akan dipberlakukan di Jusana hotel adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Rencana Tarif Jusana Hotel

Type Kamar	Lama	Tarif
<i>Standar Single Bed</i>	½ hari	Rp.300.000
	1 hari	Rp.450.000
<i>Standar Twin Bed</i>	½ hari	Rp.300.000
	1 hari	Rp.450.000
<i>type private room</i>	½ hari	Rp. 650.000 (Promo) Rp. 950.000 (Normal)
	1 hari	Rp. 800.000 (Promo) Rp. 1.150.000 (Normal)
<i>Paket Spa</i>	1 ½ jam	Rp. 200.000

b. Aspek Keuangan

Berkaitan dengan startegik generik yang diimplementasikan dalam pembangunan Jusana hotel yaitu fokus deferensiasi, maka strategi keuangan harus sejalan dengan strategi fungsional lainnya yang berkaitan dengan pembangunan Jusana hotel. Pada dasarnya tujuan dari perencanaan jangka pendek adalah menjamin tersedianya dana yang memadai untuk memastikan kelancaran kegiatan operasional. Sedangkan jangka panjangnya adalah berusaha mengelola dan memanfaatkan aktiva, pasiva dan ekuitas yang optimal yang dapat menciptakan nilai bagi para pemegang saham. Selain itu dapat dijadikan sebagai landasan yang kuat bagi para investor untuk mengingkan tingkat pengembalian.

1) Struktur Pemodalan

Bisnis jasa perhotelan merupakan usaha yang membutuhkan modal dalam jumlah yang sangat besar untuk keperluan sarana dan prasarana. Modal

awal yang akan disetor dalam pembangunan Jusana hotel adalah sekitar Rp. 120.000.000.000,- (seratus dua puluh milyar) yang didanai dengan modal sendiri yang terdiri dari 4 pemegang saham. Akan tetapi dalam pembangunan Jusana hotel tanah yang digunakan merupakan tanah Pemerintah yang memang dikhususkan untuk pembangunan fasilitas sarana yang dapat dikelola oleh masyarakat Khusus untuk Masyarakat lokal Yogyakarta. Dimana nantinya akan berlaku sistem bagi hasil dari pendapatan usaha tersebut, berdasarkan perjanjian sistem bagi hasil yang direncanakan adalah 80%:20%. Kemudian untuk selanjutnya pendanaan akan berusaha diperoleh dari hasil operasional dan laba di tahan bila telah mencukupi. Akan tetapi jika operasional belum bisa menutupi untuk pendanaan operasional, maka kesepakatan bersama setiap pemegang saham bersedia meminjamkan dananya dalam jangka pendek kepada perusahaan. Adapun susunan pemegang saham adalah:

Tabel 4.4 Susunan Pemegang Saham

Pemegang Saham	Persentase (%)	Jumlah Dana
Muh. Hillal	50	Rp.60.000.000.000,-
Anshori W	20	Rp.24.000.000.000,-
Fauzi W	20	Rp.24.000.000.000,-
Dedy S	10	Rp.12.000.000.000,-
Total		Rp.120.000.000.000

Sumber: Perhitungan Mandiri

2) Perincian Pemakaian Modal Dasar

Seperti yang telah diuraikan di atas bahwa struktur modal yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis jasa perhotelan adalah sekitar Rp.120.000.000.000,-. Biaya tersebut akan dibagi menjadi tiga bagian yaitu biaya sebelum operasional pre opening, biaya pembelian aktiva dan biaya operasional.

a) Biaya pra investasi,

Dalam hal ini berkaitan dengan pengurusan perijinan, dan survey lokasi pertama, dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 4.5 Biaya Pra Investasi

Uraian	Biaya
Pengurus perijinan Lengkap	Rp.8.500.000,-
Survey LOKasi Pengurusan Perijinan	Rp.3.500.000,-
Total	Rp.12.000.000,-

b) Biaya pembelian aktiva

Dalam hal ini berkaitan dengan biaya pembangunan proyek dan biaya pembelian peralatan yang diperlukan untuk kebutuhan Jusana Hotel. Adapun perincian sebagai berikut:

Tabel 4.6 Biaya Pembelian Aktiva

Uraian		Umur Ekonomis	Harga Satuan	Jumlah
Biaya Proyek	Pekerjaan Desain (Perencanaan Pendirian Hotel)	20 Tahun		Rp.38.043.000.000,-
	Pekerjaan Sipil dan Struktur	20 Tahun		Rp. 50.800.000.000,-
	Pekerjaan Mekanikal dan Elektikal	20 Tahun		Rp.14.500.000.000,-
	Pekerjaan Interior	20 Tahun		Rp.14.000.000.000,-
Biaya pembelian FF&E	Mobil	4 Tahun	Rp.200.000.000	Rp.400.000.000,-
	Peralatan Kantor	4 Tahun		Rp. 106.500.000,-
	• Komputer		Rp.85.000.000	
	• Printer		Rp.15.000.000	
• Sistem Software Hotel		Rp.6.500.000		
	Peralatan Umum	4 tahun		

	<ul style="list-style-type: none"> • Peralatan kantor • peralatan keamanan • Projector +Genset • Loker Karyawan 		Rp.50.500.000 Rp.64.000.000 Rp.84.000.000 Rp. 35.000.000	Rp.233.500.000,-
	Peralatan Inventory <ul style="list-style-type: none"> • Biaya inventory Kebutuhan kamar • Biaya inventory Food 		Rp.1.190.000.000 Rp.235.000.000	Rp.1.425.000.000,-
Total				Rp.119.508.000.000.000

Tabel di atas dapat dijelaskan perincian dari keterangan pengeluaran pembelian aktiva, yaitu:

1. Pekerjaan desain, membuat rencana awal dalam proses pembangunan hotel, dimana disain dibuat dilihat dari faktor sipil, mekanikal, elektrikal dan interiornya. Dalam hal ini proses ini sudah dilakukan penelitian sebelumnya mengenai biaya produksi, sehingga peneliti hanya meneruskan dari total biaya yang dikeluarkan untuk pekerjaan desain.
2. Pekerjaan sipil dan arsitektur, membuat ruangan kama, kamar mandi, *publick area* dan *lobby*. Jusana hotel memiliki 3 jenis kamar, yaitu , *Standar Twin Bed, type private room*. Penentuan ini dilakukan oleh dua belah pihak antara peneliti degan peneliti sebelumnya pada bagian pembangunan proyek. Sehingga dalam penelitian peneliti hanya meneruskan dari total biaya yang dikeluarkan untuk pekerjaan sipil dan arsitektur.

3. Pekerjaan eltrikal dan mekanikal, membuat instalasi pipa air bersih, air panas, air kotor, termasuk *kitchen equipment*, mesin *laundry*, instalasi pompa, unit AC disetiap kamar, *publick area* dan *lobby*. Kemudian untuk pekerjaan elektrikl adalah memebuat lampu penerangan, CCTV, *fire system*, wifi, televisis disetiap kamar dll.
4. Pekerjaan interior, membuat desain interior yaitu seluruh kelengkapan kamar (tempat tidur, meja kursi, kursi kamar, dll). Kelengkapan untuk *lounge bar* dan *restorant* dari piring, gelas, dll dan semua keperluan untuk *public area* dan *lobby*.
5. Peralatan kantor, investasi peralatan kantor meliputi seluruh kebutuha kantor seperti komputer scaner dan beberapa program kebutuhan untuk kelengkapan operasional Jusana hotel. Kemudian hal terpenting adalah *database* yang *customized* agar dapat memudahkan dalam penyimpanan data sehingga dan dapat menunjang strategi diferensiasi dalam hal *relationship*.
6. Peralatan umum, meliputi peralatan kantor (meja dan kursi), perlatan keamanan, dan peralatan kebutuha karyawan seperti loker karyawan dll.

c) Biaya operasional

Biaya operasional meliputi gaji karyawan, biaya promosi, biaya kelengkapan umum, biaya listrk dll, biaya *inventory* kebutuhan kamar, biaya *inventory food*, kitchen dan lounge bar dan biaya premi tahunan pembayaran asuransi. Adapun perincian sebagai berikut:

Tabel 4.7 Biaya Operasional

Uraian	Jumlah
Gaji Karyawan	Rp.225.000.000,-
Biaya promosi	Rp.25.000.000,-
Biaya listri, air dan telephon	Rp.45.000.000,-
Biaya Kelengkapan Kantor (Kertas, Bolpoin, dll)	Rp.25.000.000,-
Biaya pemeliharaan	Rp.10.000.000,-
Biaya Asuransi	Rp.150.000.000,-
Total	Rp. 480.000.000,-

Sumber: Data Mandiri

3) Asumsi dan Proyeksi Pendapatan

Pembagian sumber pendapatan Jusana hotel dibagi menjadi 3 bagian yaitu *room, food and beverage, profit sharing SPA*. Pendapatan hotel diasumsikan untuk diproyeksikan kedalam laporan keuangan dengan jangka waktu 5 tahun kedepan dengan patokan dari standar Hotel dan asumsi-asumsi yang kemungkinan terjadi.

a) Asumsi-asumsi sumber pendapatan

Asumsi pendapatan diperoleh dari *room, food and beverage, profit sharing SPA*. Kenaikan harga setiap tahunnya disesuaikan dengan tingkat inflasi yang terjadi dan biasanya atau pada umumnya di perkirakan kenaikan inflasi sebesar 10% dan di sesuaikan juga dengan margin yang ingin dicapai.

1. Rooms

- Harga rata-rata *room* kamar Jusana hotel sangat bervariasi tergantung dari calon konsumen inginkan. Rata-rata sewakamar untuk type *Standar Single Bed* sebesar Rp.450.000,-, *Standar Twin Bed* Sebesar Rp.3\450.000, dan *type private room* Sebesar Rp. 1.150.000 dan promo mencapai Rp.800.000,.

Harga ini diasumsikan sebagai harga tahun pertama mulai dibukanya Jusana hotel. Dana rata-rata tamu menginap diasumsikan rata-rata 2 hari (24 jam)

- Proyeksi kenaikan harga *room* hotel diasumsikan sebesar 5% setiap tahunnya, disesuaikan dengan tingkat inflansi dan margin yang diharapkan.
- Tingkat *accupancy* setiap harinya diperkirakan pada tahun pertama hotel dibuka sebanyak 50% dari total 100 kamar.
- Untuk proyeksi kenaikan tingkat *accupancy* setiap tahunnya mengalami kenaikan 5%.

2. *Food*

- *Outlet restourant* dibuka untuk umum, sehingga tidak hanya tamu hotel saja yang dapat menikmati fasilitas tersebut. Kemudian untuk volume penjualan diasumsikan 1,5 kali dari jumlah *room* yang sudah terpakai oleh para tamu. Hal ini mengingat bahwa kebanyakan dari jumlah tamu yang menginap dalam satu kamar bisa lebih dari 2 orang.
- Harga rerata untuk penjualan *food* untuk setiap sekali makanan per orangnya bisa mencapai Rp.50.000,-.
- Proyeksi kenaikan harga *food* diasumsikan 5% setiap tahunnya dan kenaikan proyeksi penjualan juga diasumsikan akan meningkat sebesar 5% setiap tahunnya.

3. *Beverage*

- Sama halnya dengan *food* untuk *beverage* juga dibuka untuk umum. Kemudian untuk volume penjualan diasumsikan 1,5 kali dari jumlah *room*

yang sudah terpakai oleh para tamu. Hal ini emngingat bahwa kebanyakan dari jumlah tamu yang menginap dalam satu kamar bis alebih dari 2 orang.

- Harga rerata untuk penjualan *outlet beverage* untuk setiap sekali makanan per orangnya bisa mencapai Rp.100.000,-.
- Proyeksi kenaikan harga *outlet beverage* disumsikan 5% setiap tahunnya dan kenaikan proyeksi penjualan juga diasumsikan akan meningkat sebesar 5% setiap tahunnya.

4. *laundry & dry cleaning.*

- Jasa *laundry & dry cleaning* untuk sekali order diterima rerata Rp.20.000,- dengan jumlah volume penggunaan jasa tersebut diasumsikan sebanyak 20% dari jumlah kamar hotel yang terpakai.
- Proyeksi kenaikan harga *laundry & dry cleaning* disumsikan 5% setiap tahunnya dan kenaikan proyeksi penjualan juga diasumsikan akan meningkat sebesar 5% setiap tahunnya.

5. *SPA.*

- Untuk SPA yang ada dihotel dalam hal ini adalah sistem bagi hasil, dimana bagi hasil yang diperoleh untuk hotel adalah 40%. Harga rata-rata untuk satu paket spa sekitar RP.200.000,-. Volume penjualan diasumsikan 20% dari jumlah kamar hotel yang terpakai
- Proyeksi penjualan juga diasumsikan akan meningkat sebesar 5% setiap tahunnya.

Adapun asumsi pendapatan yang diperoleh yang diproyeksikan selama 5 tahun kedepan, yang disesuaikan dengan kreteria di atas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8 Asumsi Pendapatan “Jusana Hotel”

Uraian		2017	2018		2019	2020	2021	2022
			Promo (6 bulan)	Biasa				
Rooms	<i>Standar Single Bed</i>	0.00	3,240,000,000.00	3,240,000,000.00	17,010,000,000.00	17,860,500,000.00	18,753,525,000.00	19,691,201,250.00
	<i>Standar Twin Bed</i>	0.00	2,160,000,000.00	1,620,000,000.00	8,505,000,000.00	8,930,250,000.00	9,376,762,500.00	9,845,600,625.00
	<i>type private room</i>	0.00	-	2,070,000,000.00	13,041,000,000.00	13,693,050,000.00	14,377,702,500.00	15,096,587,625.00
		0.00	1,440,000,000.00	-				
Food		0.00	-	1,350,000,000.00	1,890,000,000.00	1,984,500,000.00	2,083,725,000.00	2,187,911,250.00
Beverage		0.00	-	3,600,000,000.00	3,780,000,000.00	3,969,000,000.00	4,167,450,000.00	4,375,822,500.00
laundry & dry cleaning		0.00	-	72,000,000.00	360,000,000.00	378,000,000.00	396,900,000.00	416,745,000.00
SPA		0.00	-	720,000,000.00	3,600,000,000.00	3,780,000,000.00	3,969,000,000.00	4,167,450,000.00
TOTAL			6,840,000,000.00	12,672,000,000.00				
			19,512,000,000.00		48,186,000,000.00	50,595,300,000.00	53,125,065,000.00	55,781,318,250.00

Sumber: Olahan Mandiri

Perolehan pendapatan di atas dihitung berdasarkan asumsi rata-rata jumlah *rooms* yang digunakan hampir 50% full dan minimal penginapan dihitung rata-rata sebanyak 2 hari. Kemudian kenaikan setiap tahunnya diproyeksikan akan meningkat sebesar 5%. Kondisi ini peneliti hitungkan karena biasanya keadaan hotel akan ramai pada musim-musim liburan, hari perayaan, sehingga rata-rata 50% full dikondisikan jika keadaan hotel sedang ramai dan sepi.

b) Asumsi Biaya yang dikeluarkan

Asumsi biaya dalam hal ini adalah biaya yang nantinya akan dikeluarkan oleh perusahaan dalam menjalankan operasionalnya. Dalam sistem manajemen perhotelan sumber biaya dikelompokkan berdasarkan dari masing-masing departement. Adapun pengelompokan biaya dibagi menjadi tiga yaitu *departement expenses*, *undistribute operating expenses*, dan *fixed expenses*. Adapun perincian mengenai biaya operasional dalam manajemen Jusana Hotel adalah sebagai berikut:

1) *Departemen Expenses*

Departemen expenses merupakan seluruh biaya departement yang memiliki *revenue* atau dikenal dengan istilah *Cost of Goods Sold (COGS)*. Adapun biaya yang termasuk dalam *departement expenses* yaitu:

- a) *Rooms*, yaitu biaya departement yang beraal dari *House Keeping* dan *Front Office*. Biasanya biaya ini digunakan untuk memenuhi keperluan yang berkaitan dengan *House Keeping* dan *Front Office*. Besarnya biaya diperoleh dari 10% dari nilai jumlah kamar yang telah digunakan.

- b) *Food*, yaitu biaya departement yang berasal dari *F&B*, *kitchen* dan *room service*. Biaya ini nantinya akan digunakan untuk memenuhi keperluan yang berkaitan dengan *F&B*, *kitchen* dan *room service*. Besarnya biaya diperoleh dari 20% dari *revenue food*.
- c) *Beverage*, yaitu biaya departemen dari *lounge bar*, dan *minibar*. Besarnya biaya diperoleh dari 12% dari *revenue beverage*.
- d) *Laundry and dry cleaning*, yaitu biaya yang nantinya akan digunakan untuk kebutuhan *Laundry and dry cleaning*. Besarnya biasanya diperoleh 8% dari nilai jasa tersebut.

2) *Undistribute Operating Expenses*

Merupakan biaya yang tidak memiliki *revenue*. Adapun biaya yang termasuk dalam *Undistribute Operating Expenses* seagai berikut:

- a) *Administrative & General Expenses*, merupakan biaya yang dikeluarkan untuk *executive officer*, *biaya adminitrasi* dan general lainnya. Besarnya biaya ini diperoleh dari 5% dari total perolehan *revenue*.
- b) *Human Resource & Training Expenses*, merupakan biaya yang dikeluarkan untuk *human resource departement*, gaji dan kompensasi atau tunjangan bagi karyawan serta kegiatan pelatihan dan *training* bagi setiap karyawan nantinya. Dalam hal ini besarnya gaji karyawan setiap tahunnya tetap sebesar Rp.225.000.000,-, dimana akan menglamai kenaikan setiap tahunnya sebanyak 5%. Bersanya biaya yang digunakan untuk keperluan tersebut diambil dari 1% dari perolahan *revenue*.

- c) *Marketing & Sales Expenses*, merupakan biaya yang dikeluarkan untuk kebutuhan *sales promotion, advertising*, serta pertemuan untuk *human resource departement*, serta biaya training yang berkaitan dengan *marketing*. Besarnya biaya diperoleh 1% dari perolahan *revenue*.
- d) *Repair & Maitenance Expenses*, merupakan biaya yang dikeluarkan untuk perbaikan dan *maintenance* seluruh fasilitas hotel baik di setiap kamar maupun *publick area*. Adapun perbaikan dilakukan dari berbagai segi baik secara mekanikal, elektrik dan sipil. Besarnya biaya diperoleh dari 2% dari perolahan *revenue*
- e) *Utility cost*, merupakan biaya yang digunakan untuk keperluan pemakaian energi listrik, air bersih, gas dan limbah cair yang digunakan untuk keperluan operasional hotel. Besarnya biaya diperoleh dari 3% dari perolahan *revenue*.
- 3) *Fixed expenses*, meliputi
- a) Biaya asuransi, adalah biaya yang dikeluarkan oleh pihak manajemen hotel kepada pihak asuransi untuk mengansurasikan *asset* yang dimiliki hotel agar terjamin dari suatu kejadian yang tidak terduga. Besarnya biaya asuransi adalah Rp.150.000.000,- setiap tahunnya.
- b) *Depreciation*, merupakan biaya penyusutan modal fix kesleuruhan biaya investasi dalam mendirikan hotel. Depresiasi dalam penelitian ini terbagi menjadi 2 yaitu
- Biaya investasi untuk pembangunan hotel yang besarnya mencapai Rp.117.343.000.000,-. Yang mana nilai didepresiasi rata selama 20 tahun yaitu sebesar Rp.5.867.150.000,-

- Biaya investasi untuk pembelian FF&FE yang besarnya mencapai Rp.1.765.500.000,- dan didepresikan rata selama 4 tahun yaitu sebesar Rp.441.375.000 ,-

Adapun asumsi biaya operasional dalam manajemen Jusana Hotel yang diperoleh yang diproyeksikan selama 5 tahun kedepan, yang disesuaikan dengan kriteria di atas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9 Asumsi Biaya Operasional “Jusana Hotel”

Uraian		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Departemen Expenses	Room	0.00	1,161,000,000.00	3,855,600,000.00	4,048,380,000.00	4,250,799,000.00	4,463,338,950.00
	Food	0.00	270,000,000.00	378,000,000.00	396,900,000.00	416,745,000.00	437,582,250.00
	Beverage	0.00	432,000,000.00	453,600,000.00	476,280,000.00	500,094,000.00	525,098,700.00
	Laundry	0.00	5,760,000.00	28,800,000.00	30,240,000.00	31,752,000.00	33,339,600.00
Undistribute Operating Expense	Administration & GE	0.00	975,600,000.00	2,409,300,000.00	2,529,765,000.00	2,656,253,250.00	2,789,065,912.50
	HR & TE	0.00	195,120,000.00	481,860,000.00	505,953,000.00	531,250,650.00	557,813,182.50
	Marketing & SE	0.00	195,120,000.00	481,860,000.00	505,953,000.00	531,250,650.00	557,813,182.50
	Repair	0.00	390,240,000.00	963,720,000.00	1,011,906,000.00	1,062,501,300.00	1,115,626,365.00
	Utility	0.00	585,360,000.00	1,445,580,000.00	1,517,859,000.00	1,593,751,950.00	1,673,439,547.50
Fixed Expense	Assurance	0.00	150,000,000.00	150,000,000.00	150,000,000.00	150,000,000.00	150,000,000.00
	Derpresiasi (pembangunan)		5,867,150,000.00	5,867,150,000.00	5,867,150,000.00	5,867,150,000.00	5,867,150,000.00
	Depresiasi (FF&FE)		441,375,000.00	441,375,000.00	441,375,000.00	441,375,000.00	441,375,000.00
Total			10,668,725,000.00	16,956,845,000.00	17,481,761,000.00	18,032,922,800.00	18,611,642,690.00

Sumber: Olahan Mandiri

4) Analisis Keuangan

a) Laporan Pra Operasi

Laporan pra investasi merupakan biaya yang dikeluarkan selama Jusana Hotel belum beroperasi yang merupakan biaya pra operasional yang dikeluarkan. Laporan pra Operasi untuk perincian biaya yang dikeluarkan seperti pada tabel sebelumnya, dimana akan diproyeksikan ke dalam bentuk laporan laba rugi, sebagai berikut

Tabel 4.10 Laporan Laba Rugi Pra Investasi

JUSANA HOTEL		
RINCIAN RUGI LABA PERUSAHAAN		
PRA OPERASI		
1	PEMASUKAN SELAMA TAHUN 2017	Rp 120,000,000,000.00
	PERSEDIAAN AWAL	<u>Rp -</u>
		Rp -
	PERSEDIAAN AKHIR	
2	HARGA POKOK	<u>Rp -</u>
3	RUGI LABA KOTOR SELAMA TAHUN 2017	Rp 120,000,000,000.00
4	BIAYA-BIAYA PERUSAHAAN SELAMA TAHUN 2017	
	* Departemen Expenses	Rp. 330,000,000.- -
	* Undistribute Operating Expense	Rp. 119,508,000,000.- -
	* Fixed Expense	Rp. 151,200,000.00 <u>Rp 120,000,000,000.00</u>
5	LABA BERSIH TAHUN 2017	Rp -

Sumber: Data Mandiri

Berdasarkan tabel di atas proyeksi laba rugi pada saat pra operasi diperoleh adalah nol. Hal ini menunjukkan modal dalam pembangunan hotel sebesar Rp.120.000.000.000,- mencukupi segala kebutuhan untuk operasional jalannya Jusana Hotel pada tahun pertama. Sehingga di awal pra operasi nilai laba bersih adalah Rp.0,-.

b) Laporan Laba Rugi (Proyeksi berjalan 5 tahun)

Menurut Kieso (2005) laporan laba rugi (*income statement*) adalah laporan yang mengukur keberhasilan operasi perusahaan selama periode waktu tertentu, menyediakan informasi yang diperlukan oleh para investor dan kreditor untuk memprediksikan jumlah, penetapan waktu, dan ketidakpastian dari arus kas masa depan. Laporan laba rugi merupakan bagian dari laporan keuangan suatu perusahaan yang dihasilkan pada suatu periode akuntansi yang menyajikan unsur-unsur pendapatan dan biaya perusahaan sehingga menghasilkan laba atau rugi bersih.

Proyeksi Laba rugi tahun kedua meningkatkan 5% setiap tahun penjualannya. Perhitungan ini juga memperhatikan kenaikan inflasi yang dijadikan sebagai peningkatan beban biaya harga pokok. Sehingga perusahaan menargetkan kenaikan keuntungan bersih tahun sebelumnya. Sehingga dapat di lihat pada table dibawah ini :

Tabel 4.11 Laporan Laba Rugi Proyeksi 5 Tahun

JUSANA HOTEL					
RINCIAN RUGI LABA PERUSAHAAN					
(PROYEKSI 5 TAHUN)					
URAIAN	2018	2019	2020	2021	2022
1 PEMASUKAN					
* Rooms	Rp 12,870,000,000.00	Rp 38,556,000,000.00	Rp 40,483,800,000.00	Rp 42,507,990,000.00	Rp 44,633,389,500.00
* Food	Rp 1,350,000,000.00	Rp 1,890,000,000.00	Rp 1,984,500,000.00	Rp 2,083,725,000.00	Rp 2,187,911,250.00
* Beverage	Rp 3,600,000,000.00	Rp 3,780,000,000.00	Rp 3,969,000,000.00	Rp 4,167,450,000.00	Rp 4,375,822,500.00
* Other Income	Rp 792,000,000.00	Rp 3,960,000,000.00	Rp 4,158,000,000.00	Rp 4,365,900,000.00	Rp 4,585,195,000.00
TOTAL	Rp 18,612,000,000.00	Rp 48,186,000,000.00	Rp 50,595,300,000.00	Rp 53,125,065,000.00	Rp 55,782,318,250.00
PERSEDIAAN AWAL	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
PERSEDIAAN AKHIR	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
2 HARGA POKOK	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
3 RUGI LABA KOTOR	Rp 18,612,000,000.00	Rp 48,186,000,000.00	Rp 50,595,300,000.00	Rp 53,125,065,000.00	Rp 55,782,318,250.00
4 BIAYA-BIAYA PERUSAHAAN					
* Departemen Expenses	Rp 1,868,760,000.00	Rp 4,716,000,000.00	Rp 4,951,800,000.00	Rp 5,199,390,000.00	Rp 5,459,359,500.00
* Undistribute Operating Expense	Rp 2,341,440,000.00	Rp 5,782,320,000.00	Rp 6,071,436,000.00	Rp 6,375,007,800.00	Rp 6,693,758,190.00
* Fixed Expense	Rp 6,458,525,000.00	Rp 6,458,525,000.00	Rp 6,458,525,000.00	Rp 6,458,525,000.00	Rp 6,458,525,000.00
TOTAL	Rp 10,668,725,000.00	Rp 16,956,845,000.00	Rp 17,481,761,000.00	Rp 18,032,922,800.00	Rp 18,611,642,690.00
5 LABA BERSIH	Rp 7,943,275,000.00	Rp 31,229,155,000.00	Rp 33,113,539,000.00	Rp 35,092,142,200.00	Rp 37,170,675,560.00
6 LABA BERSIH SETELAH PAJAK	Rp 7,148,947,500.00	Rp 28,106,239,500.00	Rp 29,802,185,100.00	Rp 31,582,927,980.00	Rp 33,453,608,004.00
7 LABA BERSIH SETELAH BAGI HASIL	Rp 5,719,158,000.00	Rp 22,484,991,600.00	Rp 23,841,748,080.00	Rp 25,266,342,384.00	Rp 26,762,886,403.20

Berdasarkan tabel 4.10 proyeksi laba rugi dari tahun kedua sampai kelima diperoleh peningkatan laba sesuai dengan proyeksi yang diinginkan dimana terdapat kenaikan setiap tahunnya. Hal ini diproyeksikan untuk tahun selanjutnya akan terus mengalami kenaikan. Kondisi ini penulis memproyeksikan kenaikan setiap tahun hanya 5%, dengan jumlah *rooms* yang terisi sekitar 50% dari jumlah *rooms* dan dihitung rerata penginapan 2 hari. Dengan kondisi seperti ini diperoleh bahwa Jusana hotel memiliki proyeksi yang sangat bagus sekali dimana ditahun pertama mulai operasional sudah mendapatkan keuntungan bersih yang hampir mendekati setengah dari modal awal pembangunan hotel.

c) Laporan Neraca

Laporan Posisi Keuangan (*balance sheet* atau *statement of financial position*) atau yang biasa dikenal sebagai NERACA adalah suatu bagian dari laporan keuangan suatu perusahaan atau entitas bisnis yang dihasilkan dalam suatu periode akuntansi dimana menunjukkan posisi atas keuangan perusahaan atau entitas bisnis tersebut pada akhir periode akuntansi tersebut yang bisa menjadi dasar dalam menghasilkan keputusan bisnis.

Ada aturan akuntansi penting yaitu kedua sisi neraca harus bernilai sama. Maka disebut seimbang (*balance*). Aturan ini agar kita bisa mengecek di mana letak posisi harta perusahaan agar bisa dipantau kesehatan keuangannya. Dari neraca inilah orang lain dapat membaca di mana, kemana, dan kapan keuangan perusahaan berubah. Aset adalah harta yang dimiliki perusahaan, yang terdiri dari: kas atau setara kas, benda tak bergerak (seperti tanah, gedung) dan juga barang bergerak seperti kendaraan, dan bahkan ada juga harta non fisik (seperti nilai yang

dibayar untuk akuisisi anak perusahaan). Aset juga meliputi piutang perusahaan, pajak yang sudah dibayar di muka, serta biaya-biaya yang sudah dibayar di muka. Prinsipnya segala sesuatu yang bernilai yang bisa diakui milik perusahaan itulah disebut aset. Kewajiban dan Ekuitas menunjukkan asal muasal harta perusahaan berasal. Kewajiban terdiri dari: hutang perusahaan pada pihak lain, pajak yang belum dibayar, uang muka dari pihak lain, biaya sewa yang masih berjalan. Ekuitas sendiri menunjukkan hak milik dari pemegang saham yang terdiri dari dua komponen, yaitu: modal usaha dan nilai laba usaha (atau kerugian usaha). Prinsipnya segala sesuatu yang bisa diakui milik pihak lain akan masuk neraca bagian kanan, atau Kewajiban dan Ekuitas ini.

Tabel 4.12 Laporan Neraca Proyeksi 5 Tahun

JUSANA HOTEL							
RINCIAN NERACA PERUSAHAAN							
(PROYEKSI 5 TAHUN)							
AKTIVA	2018	2019	2020	2021	2022		
Aktiva Lancar							
1 Kas dan Setara Kas	Rp	-	Rp 93,619,013,000.00	Rp 180,193,063,600.00	Rp 265,688,324,880.00	Rp	350,050,857,374.00
2 Pihutang Dagang	Rp	-	Rp -	Rp -	Rp -	Rp	-
3 Pihutang lain-lain	Rp	-	Rp -	Rp -	Rp -	Rp	-
4 Persediaan	Rp	-	Rp -	Rp -	Rp -	Rp	-
	Rp	-	Rp 93,619,013,000.00	Rp 180,193,063,600.00	Rp 265,688,324,880.00	Rp	350,050,857,374.00
Aktiva Tetap							
5 Nilai Perolehan	Rp	119,108,500,000.00	Rp 119,108,500,000.00	Rp 119,108,500,000.00	Rp 119,108,500,000.00	Rp	119,108,500,000.00
6 Akumulasi Penyusutan	Rp	6,308,525,000.00	Rp 6,308,525,000.00	Rp 6,308,525,000.00	Rp 6,308,525,000.00	Rp	6,308,525,000.00
	Rp	112,799,975,000.00	Rp 112,799,975,000.00	Rp 112,799,975,000.00	Rp 112,799,975,000.00	Rp	112,799,975,000.00
total aktiva	Rp	112,799,975,000.00	Rp 206,418,988,000.00	Rp 292,993,038,600.00	Rp 378,488,299,880.00	Rp	462,850,832,374.00
PASSIVA							
7 Hutang usaha	Rp	-	Rp -	Rp -	Rp -	Rp	-
8 Hutang Bank	Rp	-	Rp -	Rp -	Rp -	Rp	-
9 Bagi Hasil	Rp	2,224,117,000.00	Rp 8,744,163,400.00	Rp 9,271,790,920.00	Rp 9,825,799,816.00	Rp	10,407,789,156.80
10 Modal Awal tahun	Rp	102,632,583,000.00	Rp 166,445,069,600.00	Rp 250,607,708,680.00	Rp 333,570,357,864.00	Rp	415,272,367,657.20
11 Rugi Laba Modal Awal Tahun	Rp	7,943,275,000.00	Rp 31,229,755,000.00	Rp 33,113,539,000.00	Rp 35,092,142,200.00	Rp	37,170,675,560.00
12 Selanjutnya	Rp	110,575,858,000.00	Rp 197,674,824,600.00	Rp 283,721,247,680.00	Rp 368,662,500,064.00	Rp	452,443,043,217.20
Total Passiva	Rp	112,799,975,000.00	Rp 206,418,988,000.00	Rp 292,993,038,600.00	Rp 378,488,299,880.00	Rp	462,850,832,374.00

Berdasarkan tabel 4.12 di atas neraca perusahaan ini adalah neraca pasca produksi periode pertama. Dibanding dengan neraca tahun pertama, adanya peningkatan neraca tahun ketahun. Dengan kata lain, adanya penambahan kekayaan perusahaan untuk setiap tahun dalam proyeksinya. Neraca perusahaan ini adalah neraca awal perusahaan. Dari neraca ini nantinya akan dilakukan keputusan-keputusan penganggaran seperti kebutuhan tambahan modal usaha, keputusan berinvestasi, dan sebagainya.

5) **Analisa Net Present Value (NPV) Payback Periode (PP) dan IRR**

a) **Analisis NPV (Net Present Value)**

Net Present value adalah jumlah keuntungan yang didapatkan karena kita melakukan investasi. Oleh karena itu untuk menghitung nilai sekarang ditentukan terlebih dahulu tingkat suku bunga yang relevan. NPV dikatakan tidak layak untuk dijalankan jika nilai NPV tersebut lebih kecil atau NPV bersifat negatif. Dengan menggunakan *rate of retrun* sebesar 13,15%. Adapun perhitungan untuk analisis NPV adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13 Perhitungan NPV

Tahun	Aliran Kas	PV
	-120,000,000,000.00	
2018	0	0.00
2019	93,619,013,000.00	73,123,158,403.87
2020	180,193,063,600.00	124,386,828,363.04
2021	265,688,324,880.00	162,089,259,238.13
2022	350,050,857,374.00	188,737,567,847.83
	NPV	428,336,813,852.87

Berdasarkan hasil pada tabel 4.13 di atas diperoleh nilai NPV untuk Jusana Hotel melebihi angka investasi. Oleh karena itu sesuai dengan kaidah NPV maka proyek investasi dapat dikatakan *feasible* untuk dilaksanakan.

b) Analisis IRR (*Internal Rate of Return*)

Analisis IRR digunakan untuk tingkat pengembalian dari modal proyek yang di analisis. Berapa tingkat bunga pada saat NPV=0. Apabila tingkat pengembalian ini lebih besar dari pada tingkat bunga yang relevan yang berlaku saat ini, maka investasi dianggap menguntungkan dan layak untuk dilaksanakan dan begitu juga sebaliknya untuk kemungkinan terburuknya. Nilai arus pengembalian IRR adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14 Perhitungan IRR

Tahun	Aliran Kas	PV
2018	0	0.00
2019	93,619,013,000.00	Rp. $93,619,013,000/(1+IRR)^2$
2020	180,193,063,600.00	Rp. $180,193,063,600/(1+IRR)^3$
2021	265,688,324,880.00	Rp. $265,688,324,880/(1+IRR)^4$
2022	350,050,857,374.00	Rp. $350,050,857,374/(1+IRR)^5$
	Investasi awal	(120.000.000.000,-)
	Nilai IRR	52%

Berdasarkan tabel 4.13 di atas diperoleh nilai IRR dengan bantuan perhitungan excel diperoleh nilai 52%. Oleh karena nilai IRR berada di atas nilai *rate of return* yaitu yang diisyaratkan 13,15%. Maka dapat disimpulkan bahwa proyek ini sangat menguntungkan untuk para investor jika ditinjau dari segi finansial.

c) Analisis *Payback Periode*

Payback period (PP) merupakan metode yang digunakan untuk mengukur kecepatan pengembalian modal investasi yang dinyatakan dalam tahun. Perhitungan *payback period* dalam analisis kelayakan dilakukan untuk mengetahui berapa lama usaha atau proyek yang dikerjakan dapat mengembalikan investasi. Adapun perhitungan nilai dari *Payback period*:

Tabel 4.15 Perhitungan *Payback period*

Tahun	Aliran Kas	PV
2018	0	0.00
2019	Rp.73.123.158.403,87	Rp. 73.123.158.403,87
2020	Rp.124.386.828.363,04	Rp. 197.509.986.766,91
2021	Rp.162.089.259.238,13	Rp. 359.599.246.005,04
2022	Rp.188.737.567.847,83	Rp. 548.336.813.852,87
	Investasi awal	(120.000.000.000,-)
	Kumulatif nilai sekarang (tahun ke-3)	Rp197.509.986.766,91
	kelebihan yang harus dipenuhi tahun ke-4	Rp.77.509.986.770
Nilai Periode Pengembalian: $3 + \frac{\text{Rp.120.000.000.000,-}}{\text{Rp.46.876.841.596,13}} = 5$ tahun lebih 5,6 bulan		

Berdasarkan tabel 4.14 di atas diperoleh nilai dari *Payback period* untuk pengembalian investasi adalah dalam jangka 5 tahun lebih 5,6 bulan. Kondisi ini menggambarkan bahwa Jusana Hotel memiliki tingkat pengembalian modal yang relatif cukup singkat dengan akumulasi dan pencapaian yang hanya meningkat setiap 5% pertahunnya.

