

# ANALISIS STRATEGI BERSAING MELALUI PENDEKATAN *RESOURCE BASED VIEW* PADA BANGKA CITY HOTEL DI PANGKALPINANG

MEIFIE FLORENCIA

Arka'a Ahmad Agin

Fery Panjaitan

*Management Program*  
STIE-IBEK Bangka Belitung  
Pangkal Pinang, Indonesia  
[e.jurnal@stie-ibek.ac.id](mailto:e.jurnal@stie-ibek.ac.id)

*Abstract- Hotel is one of the companies engaged in the services, which focuses on the customer service. But in a very tight competition, many competitors are in the same field and compete to each other for the market, so that is not only needed excellent services, but a lot of factors to keep customers survive and attract new customers to come, therefore, every business player in the hotel industry is required to have a good strategy in order to continue to compete. One such strategy is to conduct an internal resource based view.*

*Bangka City Hotel is one of the business players in the hotel industry, especially three starred-hotels, in Bangka Belitung Island region, especially in Pangkalpinang area. To improve competitiveness, Bangka City Hotel implements internal resource based view strategy. The analysis consists of three important elements, namely: financial resource analysis, human resource analysis and organizational assets and core competency analysis.*

*Keywords: Hotel Industry, Internal Resource Based View, Financial Resources, Human Resources, Organizational Assets, Core Competencies*

## I. PENDAHULUAN

Ekonom dari Institute for *Development of Economics and Finance*, Yudhistira (Warta Ekonomi, Edisi 2 Februari 2019) berpendapat, para pengusaha hotel besar harus menyesuaikan diri dengan pesaing baru, terutama yang sudah terpapar teknologi di era revolusi industri 4.0. Dengan adanya persaingan, akan banyak pelaku bisnis di industri perhotelan yang berguguran bila tak mampu mengikuti perkembangan teknologi.

Perhotelan memiliki peranan yang sangat krusial dalam menunjang kegiatan wisata di suatu wilayah khususnya wilayah dengan keanekaragaman tujuan wisata yang menarik. Pariwisata yang tumbuh cepat dengan didukung oleh jumlah wisatawan yang terus meningkat akan mendorong percepatan pembangunan hotel itu sendiri. Hotel yang ada saat ini saling bersaing dengan menawarkan berbagai fasilitas yang dapat dinikmati oleh para pelanggan, seperti *cafe & resto, spa, bar, lounge, karaoke keluarga, sauna, kolam renang* dan lain sebagainya. Fasilitas-fasilitas tersebut ditujukan agar menarik minat kunjungan para pelanggan, membuat pelanggan betah dan agar tetap mampu bertahan di tengah persaingan di dalam industri perhotelan saat ini.

Jumlah hotel yang ada di Kepulauan Bangka Belitung pada umumnya dan di Pangkalpinang pada khususnya menunjukkan tren peningkatan dari tahun ke tahun (Badan Pusat Statistik, Bangka Belitung Dalam Angka: 2017). Tren peningkatan jumlah hotel ini mengindikasikan bahwa Kepulauan Bangka Belitung merupakan zona investasi yang baik untuk bidang perhotelan. Di samping itu, dengan banyaknya para pelaku usaha di dunia industri perhotelan akan menyebabkan semakin tingginya tingkat persaingan di antara sesama pelaku usaha.

Bangka City Hotel merupakan salah satu pelaku usaha di dunia industri perhotelan. Sebagai Hotel bintang dua, Bangka City hotel memiliki banyak pesaing di tingkat yang setara maupun di tingkat yang lebih tinggi seperti hotel bintang tiga ke atas. Untuk dapat memenangkan persaingan di industri perhotelan di Kepulauan Bangka Belitung dan di secara khusus di wilayah Pangkalpinang, Bangka City Hotel harus memiliki suatu strategi bersaing yang baik. Dengan adanya strategi bersaing yang baik, maka Bangka City hotel akan memiliki keunggulan bersaing di antara para pesaing – pesaingnya.

Keunggulan bersaing adalah merupakan suatu persatuan yang kuat antara keunggulan perusahaan dan efektifitas organisasi dalam mengadaptasi perubahan lingkungan (South:1981, dikutip dalam [www.coursehero.com](http://www.coursehero.com) pada tanggal 20 Maret 2019). Keunggulan bersaing merupakan penjabaran kenyataan dari manajemen yang merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengembangkan serta meletakkan keunggulan yang nyata. Segala sumber daya perusahaan yang mendukung keunggulan bersaing sering dijadikan riset untuk dijadikan dasarstrategi yang akan diterapkan dalam manajemen perusahaan (Rumelt,1984 dan Porter,1985). Day dan Wensley (1998) menyatakan bahwa penyatuan dasar keunggulan bersaing dari kemampuan-kemampuan serta sumber-sumber organisasi merupakan faktor penentu dari posisi dan performanya relatif lebih baik dibandingkan dengan pesaing. Aktivitas dari performa perusahaan secara khusus akan menjadi dasar untuk membangun sumber-sumber yang memiliki keunggulan bersaing.

Salah satu cara untuk memperoleh suatu keunggulan bersaing dan perumusan strategi bersaing yang tepat guna adalah melalui strategi *Resource Based View* (RBV). Dengan

mengimplementasikan RBV, Hotel Bangka City akan mampu menganalisa secara lebih mendalam hal – hal apa sajakah yang dimiliki dan dapat ditingkatkan potensinya agar dapat menjadi sumber kekuatan di dalam mendominasi para pesaing di dunia industri perhotelan di Pangkalpinang.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui seberapa besar sumber daya keuangan Bangka City Hotel di dalam memberikan kontribusi terhadap daya saing.
2. Untuk mengetahui seberapa besar sumber daya manusia dan aset organisasi Bangka City Hotel di dalam memberikan kontribusi terhadap daya saing.
3. Untuk mengetahui seberapa besar kompetensi inti Bangka City Hotel di dalam memberikan kontribusi terhadap daya saing.

## II. LANDASAN TEORI

### 1. Manajemen

Manajemen adalah seni dan ilmu menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif melalui orang lain. Berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk tujuan organisasi. Sedangkan Ebert and Griffin (2011) mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, Pengorganisasian, Pengkoordinasi, dan Pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai perencanaan, Sementara efisiensi berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, Teorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

### 2. Manajemen Strategi

Menurut Jauch dan Gluech (1998), manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Wheelan dan Hunger (1995) menyebutkan manajemen strategis adalah suatu kesatuan rangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Tercakup di dalamnya mengenali dan menganalisa lingkungan, memformulasi strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi berikut pengendalian. Manajemen strategi adalah suatu proses pengambilan keputusan dan tindakan yang mengarah kepada pengembangan strategi yang efektif atau yang membantu perusahaan mencapai tujuannya. Manajemen strategi adalah suatu proses yang dinamis karena berlangsung secara terus menerus dalam suatu perusahaan. Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di masa depan. Salah satu alasan utama mengapa demikian halnya ialah karena kondisi yang dihadapi oleh suatu perusahaan, baik yang bersifat internal maupun eksternal selalu berubah – ubah pula. Dengan kata lain manajemen strategi dimaksudkan agar perusahaan mampu menampilkan kinerja tinggi karena suatu perusahaan yang dikatakan berhasil adalah perusahaan yang memiliki tingkat efektivitas dan produktivitas yang semakin lama semakin meningkat.

### 3. Resource-Based View (RBV)

Hitt (1997:18) mengatakan, terdapat beberapa model penting yang ditunjukkan untuk menggambarkan input strategis bagi langkah suatu perusahaan, dan salah satu diantaranya adalah model berbasis sumber daya untuk profitabilitas tinggi. Model ini mengasumsikan bahwa tiap organisasi merupakan kumpulan sumber daya dan kemampuan unik yang merupakan dasar untuk strategi dan sumber utama profitabilitasnya. Juga diasumsikan bahwa perusahaan memperoleh sumber daya yang berbeda serta mengembangkan kemampuannya yang unik. Karenanya seluruh perusahaan bersaing dalam industri tertentu mungkin tidak memiliki sumber daya atau kemampuan strategis yang sama.

Model ini juga mengasumsikan bahwa sumber daya tidak terlalu mudah berpindah antar perusahaan. Perbedaan dalam sumber daya, yang tidak mungkin didapatkan atau ditiru perusahaan lain, serta cara penggunaannya merupakan dasar keunggulan bersaing.

Sumber daya adalah input bagi proses produksi perusahaan, seperti barang, modal, kemampuan para pekerjanya, paten, keuangan dan manajer yang berbakat. Umumnya sumber daya perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu modal fisik, sumber daya manusia dan organisasi.

Satu jenis sumber daya saja mungkin tidak dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Misalnya sepotong mesin canggih hanya dapat menjadi sumber daya yang relevan secara strategis jika digunakan bersama aspek operasi lainnya (seperti pemasaran dan pekerjaan pegawai).

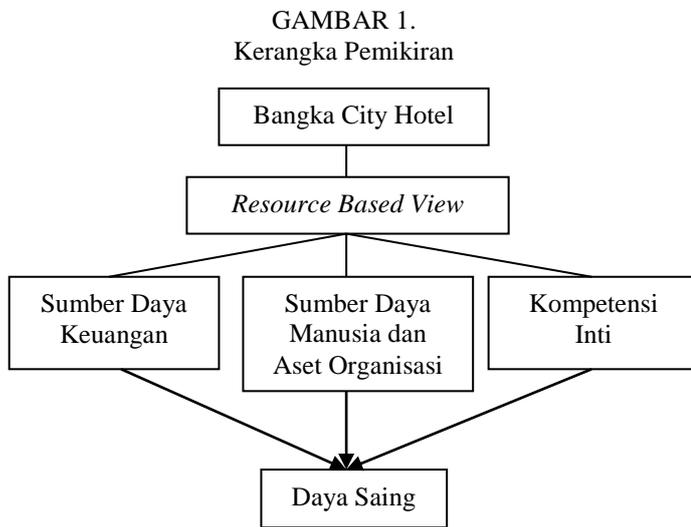
Kluyver dan Pearce (2006) berpendapat bahwa dalam melakukan analisis internal perusahaan, ada 2 prinsip utama yaitu:

- a. Mendaftar dan melakukan penilaian atas sumber daya perusahaan saat ini dan kompetensi inti yang dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan daya saing.
- b. Mengidentifikasi tekanan internal untuk perubahan dan kekuatan perlawanan.

Sumber daya strategis perusahaan terdiri dari aset fisik, finansial, sumber daya manusia, dan aset organisasi. Aset fisik perusahaan, seperti kantor cabang yang dekat dengan lokasi pelanggan yang penting dapat mempengaruhi daya saing perusahaan. Aset fisik tidak harus dimiliki perusahaan, aset dari *outsourcing*, *leasing*, *franchising*, dan *partnering* juga termasuk dalam sumber daya yang dapat dimanfaatkan. Kekuatan finansial adalah pengukuran terhadap posisi saing perusahaan, kesuksesan pasar, dan kemampuan untuk berinvestasi di masa yang akan datang. Kualitas sumber daya manusia (kepemimpinan yang kuat, manajer berpengalaman dan terlatih, pekerja yang memiliki motivasi) dapat menjadi sumber daya strategis yang penting. Terakhir, sumber daya strategis organisasi adalah kompetensi, proses, keahlian, dan pengetahuan tertentu di bawah control organisasi.

4. Kerangka Pemikiran

Suatu perusahaan yang menginginkan agar perusahaannya dapat beroperasi secara terus menerus dan berkelanjutan maka harus mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan perbandingan antara kenyataan yang dirasakan konsumen apa yang diharapkan pelanggan. Berdasarkan pemikiran diatas maka dapat digambarkan sebuah kerangka pemikiran seperti pada gambar berikut:



Sumber: Diolah oleh Peneliti (2019)

III. METODOLOGI PENELITIAN

Metode Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian antara lain adalah:

- a. Mengumpulkan data dan informasi yang diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuesioner
- b. Hasil pengamatan dan studi literatur kemudian dihubungkan dengan pokok masalah penelitian, juga faktor-faktor pendukung atau penghambat yang memberikan pengaruh pada hasil penelitian.
- c. Selanjutnya dilakukan analisa masalah dengan menggunakan metode-metode analisa seperti yang telah dikemukakan pada bahasan sebelumnya yaitu analisa sumber daya internal Bangka City Hotel, dalam hal ini melakukan analisa kondisi perusahaan dalam rangka penentuan strategi bisnis yang tepat sesuai dengan kebutuhan.
- d. Hasil dari pemodelan dan analisa akan merupakan kesimpulan dari penelitian ini, dan berdasarkan itu juga akan diberikan rekomendasi-rekomendasi strategis bagi Bangka City Hotel.
- e.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Thompson (2005), berikut ini adalah indikator – indikator dari RBV:

1. Sumber daya keuangan, meliputi:
  - a. Modal Awal
  - b. Sumber Pendapatan
  - c. Sumber Pengeluaran
2. Sumber daya manusia dan aset organisasi, meliputi:
  - a. Tugas dan Fungsi Pegawai
  - b. Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

- c. Sistem Apresiasi Pegawai
- d. Aset Fisik
- e. Aset Non Fisik

3. Kompetensi inti, meliputi

Kelebihan yang dimiliki perusahaan dibandingkan perusahaan sejenis lainnya

Metode Pengumpulan Data

Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi–informasi yang berkaitan dengan teori-teori yang berhubungan dengan penelitian ini. Konsep-konsep teoritis dari berbagai sumber seperti jurnal-jurnal penelitian, buku-buku literatur, artikel dalam majalah, karya penelitian berupa tugas akhir pasca sarjana dipelajari untuk memperoleh landasan teoritis yang dapat digunakan untuk mengembangkan konsep penelitian, literatur ditekankan pada konsep strategi bisnis, analisa sumber daya internal Bangka City Hotel serta profil kompetitif terhadap industri perhotelan bintang 3 di Bangka Belitung.

Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan dengan cara mengumpulkan dan mempelajari langsung strategi Bangka City Hotel dan beberapa sumber yang berhubungan dengan bisnis yang sama. Selain itu pengumpulan data langsung terhadap manajemen/karyawan Bangka City Hotel sebagai salah satu pelaku di dalam industri perhotelan bintang 3 di Bangka Belitung.

Wawancara

Melakukan wawancara dengan pihak Bangka City Hotel, tanya jawab dilakukan secara bertatap muka langsung dengan orang yang diwawancarai, menggunakan pedoman wawancara secara khusus tentang manajemen strategi bisnis.

IV. PEMBAHASAN

Analisis Tabel Tunggal

Analisis tabel tunggal dimaksudkan untuk melihat distribusi jawaban dari setiap pertanyaan penelitian. Biasanya tabel tunggal hanya memuat tiga kolom berisi keterangan, jumlah dan persentase.

Analisis tabel tunggal merupakan suatu analisa yang dilakukan dengan membagi-bagikan variabel penelitian ke dalam kategori-kategori yang dilakukan atas dasar frekuensi. Tabel tunggal merupakan langkah awal dalam menganalisa kolom-kolom yang merupakan sejumlah frekuensi dan persentase untuk setiap kategori (Singarimbun, 2006: 226). Berikut ini adalah hasil dari pembagian kuesioner kepada 10 responden:

**TABEL 1.**  
*Resource Based View*  
**Sumber Daya Keuangan**

No	Pernyataan	Frekuensi / Persentase					Jumlah
		5	4	3	2	1	
1.	BCH memiliki modal usaha yang kuat.		8 (80%)	2 (20%)			10 (100%)
2.	Pendapatan bulanan yang diperoleh BCH sanggup untuk memenuhi kewajiban pembayaran (tagihan) bulanan.	1 (10%)	7 (70%)	2 (20%)			10 (100%)
3.	Seluruh beban biaya dibayarkan BCH tepat waktu.	3 (30%)	5 (50%)	2 (20%)			10 (100%)
4.	BCH mengalokasikan dana untuk pengembangan usaha.		8 (80%)	2 (20%)			10 (100%)
5.	BCH mengalokasikan dana untuk pelatihan dan pengembangan SDM.		5 (50%)	5 (50%)			10 (100%)

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner (2019)

Sebanyak delapan dari total sepuluh responden menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa Bangka City Hotel (BCH) memiliki modal usaha yang kuat, selebihnya sebanyak dua responden menyatakan ragu – ragu. Untuk pernyataan kedua mengenai pendapatan bulanan yang diperoleh BCH sanggup untuk memenuhi kewajiban pembayaran (tagihan) bulanan, satu responden menjawab sangat setuju, tujuh responden menjawab setuju dan dua responden menyatakan ragu – ragu. Sebanyak tiga responden menyatakan sangat setuju pada pernyataan ketiga yaitu seluruh beban biaya dibayarkan BCH tepat waktu, sisanya yaitu sebanyak 5 responden menjawab setuju dan dua responden lainnya menjawab ragu – ragu. Tentang pengalokasian dana yang dilakukan BCH untuk pengembangan usaha, sebanyak 8 responden menyatakan setuju dan dua responden menyatakan ragu – ragu. Kemudian untuk pernyataan terakhir di dalam kuesioner *Resource Based View* Sumber Daya Keuangan yaitu, pengalokasian dana untuk pelatihan dan pengembangan SDM, sebanyak lima responden menyatakan setuju dan lima responden lainnya menjawab ragu – ragu.

Dari hasil kuesioner di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Mayoritas responden sebesar 80% menyatakan setuju bahwa BCH memiliki modal usaha yang kuat.
2. Mayoritas responden sebesar 70% menyatakan setuju bahwa pendapatan bulanan yang diperoleh BCH sanggup untuk memenuhi kewajiban pembayaran (tagihan) bulanan.
3. Mayoritas responden sebanyak 50% menyatakan setuju bahwa seluruh beban biaya dibayarkan BCH tepat waktu.
4. Mayoritas responden sebanyak 50% menyatakan setuju bahwa BCH mengalokasikan dana untuk pengembangan usaha.
5. Terdapat kedudukan yang berimbang antara responden yang menyatakan setuju (50%) dengan responden yang menyatakan ragu – ragu (50%) untuk pernyataan bahwa BCH mengalokasikan dana untuk pelatihan dan pengembangan SDM.

**TABEL 2.**  
*Resource Based View*  
**Sumber Daya Manusia**

No	Pernyataan	Frekuensi / Persentase					Jumlah
		5	4	3	2	1	
1.	BCH memberlakukan tes penyaringan ujian masuk pada calon karyawan.		4 (40%)	6 (60%)			10 (100%)
2.	BCH memprioritaskan pengalaman di bidang perhotelan di dalam menyeleksi calon karyawan.	8 (80%)	2 (20%)				10 (100%)
3.	BCH menerapkan sistem <i>Reward and Punishment</i> .	3 (30%)	5 (50%)	2 (20%)			10 (100%)
4.	BCH memberikan penghargaan secara khusus kepada karyawan yang berprestasi.		9 (90%)	1 (10%)			10 (100%)
5.	BCH rutin mengadakan pelatihan SDM bagi seluruh karyawan.		5 (50%)	5 (50%)			10 (100%)

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner (2019)

Sebanyak enam responden menyatakan ragu – ragu bahwa BCH memberlakukan tes penyaringan ujian masuk pada calon karyawan, sedangkan sisanya sebanyak 4 responden menyatakan setuju. Untuk pernyataan bahwa BCH memprioritaskan pengalaman di bidang perhotelan di dalam menyeleksi calon karyawan, sebanyak 8 responden menyatakan sangat setuju dan dua responden menyatakan setuju. Terdapat tiga responden yang menyatakan sangat setuju di dalam pernyataan bahwa BCH menerapkan sistem *Reward and Punishment*, sedangkan sisanya sebanyak lima responden menyatakan setuju dan dua responden lainnya menjawab ragu – ragu. Pernyataan bahwa BCH memberikan penghargaan secara khusus kepada karyawan yang berprestasi disetujui oleh sembilan responden dan satu responden menjawab ragu – ragu. Untuk pernyataan terakhir di dalam *Resource Based View* Sumber Daya Manusia, yaitu BCH rutin mengadakan pelatihan SDM bagi seluruh karyawan, sebanyak lima responden menyatakan setuju dan lima responden lainnya menjawab ragu – ragu.

Dari hasil kuesioner di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Mayoritas responden sebesar 60% menyatakan ragu – ragu bahwa BCH memberlakukan tes penyaringan ujian masuk pada calon karyawan.
2. Mayoritas responden sebesar 80% menyatakan sangat setuju bahwa BCH memprioritaskan pengalaman di bidang perhotelan di dalam menyeleksi calon karyawan.
3. Mayoritas responden sebanyak 50% menyatakan setuju bahwa BCH menerapkan sistem *Reward and Punishment*.
4. Mayoritas responden sebanyak 90% menyatakan setuju bahwa BCH memberikan penghargaan secara khusus kepada karyawan yang berprestasi.
5. Terdapat kedudukan yang berimbang antara responden yang menyatakan setuju (50%) dengan responden yang menyatakan ragu – ragu (50%) untuk pernyataan bahwa BCH rutin mengadakan pelatihan SDM bagi seluruh karyawan.

**TABEL 3.**  
*Resource Based View*  
**Aset Organisasi**

No .	Pernyataan	Frekuensi / Persentase					Jumlah
		5	4	3	2	1	
1.	Fisik bangunan BCH dalam kondisi baik.		6 (60%)	4 (40%)			10 (100%)
2.	BCH memiliki harga kamar dan layanan yang bersaing.	1 (10%)	9 (90%)				10 (100%)
3.	BCH memiliki investasi properti untuk pengembang	3 (30%)	2 (20%)	5 (50%)			10 (100%)

	an usaha di masa depan.				
4.	BCH menjalin kerjasama dengan dinas – dinas pemerintah.	2 (20%)	8 (80%)		10 (100%)
5.	BCH menjalin kerjasama dengan pihak – pihak swasta.	2 (20%)	8 (80%)		10 (100%)

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner (2019)

Enam responden menyatakan setuju dan empat responden lainnya menjawab ragu – ragu perihal bahwa kondisi fisik bangunan BCH dalam keadaan yang baik. Di dalam pernyataan bahwa BCH memiliki harga kamar dan layanan yang bersaing, sebanyak sembilan responden menyatakan setuju dan satu responden lainnya menyatakan sangat setuju. Untuk pernyataan selanjutnya yaitu bahwa BCH memiliki investasi properti untuk pengembangan usaha di masa depan, sebanyak tiga responden menjawab sangat setuju, dua responden menyatakan setuju dan lima responden lainnya menjawab ragu – ragu. Terdapat delapan responden yang menyatakan setuju bahwa BCH menjalin kerjasama dengan dinas – dinas pemerintah sedangkan dua responden lainnya menyatakan sangat setuju. Untuk pernyataan terakhir di dalam kuesioner *Resource Based View* Aset Organisasi, yaitu: BCH menjalin kerjasama dengan pihak – pihak swasta, sebanyak delapan responden menyatakan persetujuannya dengan menjawab setuju dan dua responden lainnya menjawab sangat setuju.

Dari hasil kuesioner di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Mayoritas responden sebesar 60% menyatakan setuju bahwa Fisik bangunan BCH dalam kondisi baik.
2. Mayoritas responden sebesar 90% menyatakan setuju bahwa BCH memiliki harga kamar dan layanan yang bersaing.
3. Mayoritas responden sebanyak 50% menyatakan ragu – ragu bahwa BCH memiliki investasi properti untuk pengembangan usaha di masa depan..
4. Mayoritas responden sebanyak 80% menyatakan setuju bahwa BCH BCH menjalin kerjasama dengan dinas – dinas pemerintah.
5. Mayoritas responden sebanyak 80% menyatakan setuju bahwa BCH BCH menjalin kerjasama dengan pihak – pihak swasta.

**TABEL 4.**  
*Resource Based View*  
**Kompetensi Inti**

No .	Pernyataan	Frekuensi / Persentase					Jumlah
		5	4	3	2	1	
1.	<i>Eco Garden Seafood</i> merupakan		6 (60%)	4 (40%)			10 (100%)

	resto yang berdiri mandiri di luar usaha hotel.				
2.	<i>Eco Garden Seafood</i> merupakan usaha resto yang tidak dimiliki oleh hotel lain di Pangkalpinang g.	1 (10%)	8 (80%)	1 (10%)	10 (100%)
3.	Usaha “Angkringan” merupakan satu – satunya usaha kuliner yang berbeda dibandingkan dengan usaha – usaha yang dijalankan oleh hotel lain di Pangkalpinang g.	3 (30%)	7 (70%)		10 (100%)

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner (2019)

Pernyataan bahwa *Eco Garden Seafood* merupakan resto yang berdiri mandiri di luar usaha hotel memperoleh jawaban setuju dari lima responden, sedangkan lima responden lainnya menyatakan ragu – ragu. Sebanyak delapan responden menjawab setuju bahwa *Eco Garden Seafood* merupakan usaha resto yang tidak dimiliki oleh hotel lain di Pangkalpinang sedangkan satu responden menjawab sangat setuju dan satu responden lainnya menjawab ragu – ragu. Untuk pernyataan terakhir di dalam kuesioner *Resource Based View* Kompetensi Inti, yaitu bahwa Usaha “Angkringan” merupakan satu – satunya usaha kuliner yang berbeda dibandingkan dengan usaha – usaha yang dijalankan oleh hotel lain di Pangkalpinang mendapat dukungan sangat setuju dari tiga responden dan setuju dari tujuh responden lainnya.

Dari hasil kuesioner di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Mayoritas responden sebesar 60% menyatakan setuju bahwa *Eco Garden Seafood* merupakan resto yang berdiri mandiri di luar usaha hotel.
2. Mayoritas responden sebesar 80% menyatakan setuju bahwa *Eco Garden Seafood* merupakan usaha resto yang tidak dimiliki oleh hotel lain di Pangkalpinang.
3. Mayoritas responden sebanyak 70% menyatakan setuju bahwa Usaha “Angkringan” merupakan satu – satunya usaha kuliner yang berbeda dibandingkan dengan usaha – usaha yang dijalankan oleh hotel lain di Pangkalpinang.

### Pembahasan *Resource Based View* Sumber Daya Keuangan

Di dalam menjalankan sebuah bisnis perhotelan diperlukan modal awal yang tidak sedikit, terlebih lagi bila kepemilikan hotel berada di tangan satu orang. Untuk membangun suatu hotel bintang tiga sekelas Bangka City Hotel dibutuhkan setidaknya dana sebesar 2.760.000.000,- sebagai modal awal. Rincian dari dana tersebut adalah sebesar Rp.1.600.000.000,- untuk biaya pembelian lahan, material dan upah. Di samping biaya pembangunan fisik, terdapat juga biaya-biaya lain seperti interior, fasilitas hotel dan lain-lain sebesar Rp.800.000.000,- dan juga biaya untuk merekrut serta beban gaji karyawan/i sebesar Rp.200.000.000,-. Lalu untuk menjamin kelancaran proses operasional diperlukan biaya sebesar Rp. 100.000.000,-. Biaya perawatan dan pemeliharaan diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh fasilitas hotel berada dalam kondisi terbaik dari segi estetika maupun kebersihan. Dan yang disediakan untuk biaya perawatan dan pemeliharaan adalah sebesar Rp. 60.000.000,-

Untuk menjamin agar proses operasional hotel berjalan sesuai kebijakan, sebuah usaha perhotelan memerlukan sumber pendapatan yang berkelanjutan. Sumber pendapatan Bangka City Hotel berasal dari berbagai sumber, selain dari jalinan kerjasama dengan pihak – pihak pemerintah dan swasta di dalam mengadakan *event – event* tertentu, Bangka City Hotel mengandalkan jumlah *occupancied rooms* dan berbagai penjualan dan pelayanan dari fasilitas – fasilitas yang dimiliki oleh Bangka City Hotel.

### Pembahasan *Resource Based View* Sumber Daya Manusia

Di samping memiliki sumber pendapatan untuk memastikan bahwa kekuatan sumber daya keuangan dalam posisi yang stabil, di dalam menjalankan suatu usaha, terutama suatu usaha yang menjual jasa (layanan), diperlukan sumber daya manusia yang handal.

#### Aset Non Fisik

Aset non fisik yang dimiliki oleh Bangka City Hotel berwujud dalam bentuk jalinan – jalinan kerjasama dengan berbagai pihak luar, seperti:

1. Dengan pemerintahan provinsi kepulauan Bangka Belitung  
Pemerintahan merasa terbantu dalam sektor pariwisata di bidang perhotelan dalam memenuhi ketersediaan fasilitas yang disediakan Bangka City Hotel, di sisi lain Bangka City Hotel juga mendapatkan *feedback* berupa pemasukan omset dari program wisata yang dikelola oleh pihak pemerintah.
2. Dengan pihak swasta  
Perusahaan – perusahaan swasta sering mengadakan seminar dan menginap di Bangka City Hotel. Manajemen Bangka City Hotel sering memberikan *corporate price* atau diskon yang dikhususkan untuk suatu lembaga yang menjadi pelanggan Bangka City Hotel agar perusahaan tersebut tetap selalu setia berlangganan

### Pembahasan *Resource Based View* Kompetensi Inti

Seperti yang dikemukakan oleh Kluyver dan Pearce (2006), kompetensi inti (*core competency*) mewakili kemampuan unik suatu perusahaan dalam membangun keunggulan daya saing. Pengembangan kompetensi inti dapat

menjadi kunci dalam membangun keunggulan strategi jangka panjang. Kompetensi inti berkembang seiring dengan perusahaan mengembangkan proses bisnis dan aset intelektualnya. Kompetensi inti tidak hanya suatu hal yang dilakukan perusahaan dengan baik, melainkan serangkaian keahlian atau sistem yang menciptakan nilai unik yang tinggi bagi *customernya*. Serangkaian keahlian atau sistem tersebut harus berkontribusi dalam memberi manfaat bagi *customer*, sulit untuk ditiru pesaing, dan memudahkan akses ke pasar.

Kompetensi inti yang dimiliki oleh Bangka City Hotel, sebagai salah satu hotel bintang tiga di Bangka Belitung pada umumnya dan di Pangkalpinang pada khususnya relatif sama dengan mayoritas hotel – hotel berbintang tiga lainnya, yaitu bersumber pada layanan SDM dan ketersediaan fasilitas yang memadai. Untuk terus meningkatkan loyalitas pelanggan, Bangka City Hotel senantiasa meningkatkan mutu layanan dan perbaikan fasilitas – fasilitas yang dimilikinya. Adapun kelebihan Bangka City Hotel dibandingkan hotel berbintang tiga lainnya adalah sebagai berikut:

- a) Ketersediaan kamar dengan harga sangat terjangkau, terutama di saat – saat hari besar nasional seperti Natal, Tahun Baru, Tahun Baru Imlek dan Idul Fitri di mana Bangka City Hotel secara rutin memberikan diskon (potongan harga) kepada pelanggan yang hendak menginap.
- b) Adanya *café* dan restoran *in door* dan *out door* yang cocok untuk digunakan sebagai tempat nongkrong bagi kawula muda, *family party*, *family dinner* dan acara keluarga lainnya
- c) Pelayanan terbaik bagi setiap pengunjung yang datang.
- d) Dibukanya usaha “Angkringan” sebagai varian produk layanan Bangka City Hotel yang menarik minat pelanggan.

#### Kontribusi Kapasitas Internal Terhadap Daya Saing

Dengan memiliki pemasukan bersih sebesar Rp 60.000.000 per bulan, Bangka City Hotel memiliki keleluasaan untuk melakukan perbaikan – perbaikan maupun pembaharuan – pembaharuan seluruh fasilitas – fasilitas hotel. Sehingga dengan demikian, Bangka City Hotel dapat memiliki keunggulan daya saing yang dibutuhkan agar tetap mampu bertahan di tengah kompetisi persaingan bisnis hotel bintang tiga.

#### Kontribusi Sumber Daya Manusia Terhadap Daya Saing

Bangka City Hotel melakukan rekrutmen kerja secara berkala dengan persyaratan masuk kerja yang cukup ketat guna menyaring tenaga – tenaga yang benar – benar handal. Dengan memiliki sumber daya manusia yang handal di dalam bidangnya, terutama di dalam hal keramahan dan kecekatan melayani tamu (pelanggan), Bangka City Hotel memiliki keunggulan dalam hal sumber daya manusia untuk dapat bersaing di dalam kompetisi persaingan industri bisnis perhotel, hotel bintang tiga di Pangkalpinang khususnya.

Adapun syarat dan kondisi yang ditetapkan oleh Bangka City Hotel di dalam merekrut calon tenaga kerja (sumber daya manusia) yang baru adalah sebagai berikut:

1. Minimal lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pariwisata
2. Memiliki pengalaman magang di bidang perhotelan atau pelayanan publik (lebih diprioritaskan)

3. Memiliki sertifikat yang berhubungan dengan sektor perhotelan maupun pelayanan publik (lebih diutamakan)
4. Memiliki jam terbang (pengalaman) kerja di hotel yang tinggi (lebih diprioritaskan)

Agar mampu untuk tetap dapat bersaing di dalam industri bisnis perhotelan, merekrut tenaga kerja dengan syarat yang ketat saja tidaklah cukup. Bangka City Hotel selalu berupaya untuk terus meningkatkan kualitas SDMnya dengan rutin mengadakan pelatihan – pelatihan baik di tingkat dasar maupun di tingkat manajemen. Dengan adanya pelatihan SDM yang rutin, para tenaga kerja Bangka City Hotel memiliki daya saing dan nilai tambah di dalam melakukan jasa pelayanan terhadap pelanggan. Dengan pelayanan prima dan berkualitas, niscaya para pelanggan Bangka City Hotel akan merasa puas dan diharapkan tidak akan berpaling ke kompetitor di saat memilih hotel untuk mengadakan suatu acara maupun untuk menginap.

#### Kontribusi Aset Organisasi Terhadap Daya Saing

Demi meningkatkan kualitas dan selalu ingin memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggan dan juga untuk meningkatkan daya saing di dalam industri perhotelan di provinsi Kepulauan Bangka Belitung, Bangka City Hotel melakukan beberapa cara, terkait dengan pengolahan aset organisasi yang dimilikinya, yaitu misalnya:

1. Secara berkala meningkatkan kualitas maupun kuantitas fasilitas hotel (*facilities upgrading*) seperti:
  - Mengganti unit – unit TV dari yang sebelumnya berukuran kecil menjadi lebih besar dan lebih canggih.
  - Memperbesar *Meeting Room* hingga mampu menampung lebih banyak pengunjung.
  - Meningkatkan kualitas fasilitas – fasilitas pendukung di semua lini usaha Bangka City Hotel.
  - Melakukan otomasi sistem pembayaran sehingga bagi para pelanggan yang tidak memiliki uang tunai masih tetap mampu melakukan pembayaran dengan berbagai alternatif pilihan pembayar, seperti menggunakan *credit card* maupun kartu debit.
2. Pada awal *launching*, Bangka City Hotel belum memiliki *lift*. Namun sekarang unit lift telah tersedia guna memenuhi dari kebutuhan pelanggan
3. Secara rutin memberikan promo di setiap akhir pekan atau hari-hari tertentu lainnya, seperti hari – hari libur sekolah dan lain sebagainya.

#### Kontribusi Kompetensi Inti Terhadap Daya Saing

Keunggulan kompetensi inti Bangka City Hotel yang belum dimiliki oleh kompetitor serupa (hotel bintang tiga) lainnya berupa keberadaan *Eco Garden Seafood Resto* dan kerjasama eksklusif dengan Sang Pisang by Kaesang.

#### Strategi Bangka City Hotel Dalam Menghadapi Persaingan Industri Bisnis Perhotelan di Bangka Belitung Strategi Jangka Pendek

Strategi jangka pendek yang dilakukan oleh Bangka City Hotel untuk tetap menjaga kemampuan berdaya saing di dalam menghadapi persaingan industri bisnis perhotelan, khususnya perhotelan bintang tiga, di Pangkalpinang adalah dengan melakukan sertifikasi kepegawaian secara rutin bagi

seluruh elemen sumber daya manusia yang dimiliki oleh Bangka City Hotel. Sertifikasi tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa setiap elemen yang terkait dengan sumber daya manusia Bangka City Hotel tetap berada pada performa terbaik sehingga pelayanan terbaik dapat selalu diperoleh dan kepuasan pelanggan dapat selalu dicapai. Sertifikasi yang dilakukan adalah seperti memberikan pelatihan kepada karyawan/i yang sudah bekerja di atas 1 tahun yang bekerja sama dengan pemerintah. Kegiatan – kegiatan dalam proses sertifikasi kepegawaian tersebut dilakukan dengan cara tertulis (mengerjakan soal yang berkaitan dengan deskripsi tugas pokok dan fungsi masing – masing karyawan dan secara lisan melalui proses wawancara. Selanjutnya, proses sertifikasi akan ditutup dengan serangkaian praktek kerja yang disesuaikan dengan posisi di mana karyawan tersebut bekerja sehingga tingkat kecakapan dan kemampuan karyawan akan meningkat seiring dengan pembelajaran yang didapat melalui rangkaian – rangkaian kegiatan sertifikasi.

Disamping melakukan proses sertifikasi untuk menjaga dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, Bangka City Hotel juga berupaya untuk selalu memperbaiki citra diri (*brand image*) di mata masyarakat. Beberapa upaya tersebut adalah:

1. Melakukan kontrak kerjasama kepada beberapa pihak swasta dalam bentuk *sponsorship*. Salah satu contoh kontrak yang dilakukan adalah menjalin kerjasama dengan salah satu merek rokok terkenal di Indonesia. Di dalam jalinan kerjasama tersebut, pihak Bangka City Hotel berkewajiban untuk mempromosikan produk dari sponsor dengan timbal balik berupa pergelaran *event* yang dilakukan dengan menggunakan fasilitas Bangka City Hotel. Dan selama pergelaran *event* tersebut berlangsung, Bangka City Hotel tidak akan menjual produk serupa yang dimiliki oleh pesaing sponsor (dalam hal ini rokok) di dalam ruang lingkup Bangka City Hotel.
2. Mengingat lokasi Bangka City Hotel yang relatif dekat dengan kawasan perkantoran Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, Bangka City Hotel memiliki agenda rutin untuk mengadakan kerjasama dengan pihak pemerintah provinsi. Gelaran kerjasama tersebut mampu memberikan sumbangsih keuntungan bagi pihak manajemen hotel dikarenakan penggunaan *Meeting Room* dan kamar – kamar lainnya.

### Strategi Jangka Menengah

Strategi jangka menengah yang dilakukan oleh Bangka City Hotel, selain tetap menjalankan proses sertifikasi dan kepelatihan sumber daya manusia secara periodik, Bangka City Hotel juga akan mulai serius meningkatkan *brand image* dari *Eco Garden Seafood* resto sebagai resto mandiri yang memiliki daya saing setara atau bahkan lebih dibandingkan resto *Seaffod* lainnya di daerah Pangkalpinang.

### Strategi Jangka Panjang

Setelah mengimplementasikan strategi jangka pendek dan strategi jangka menengah, Bangka City Hotel juga diwajibkan untuk memiliki strategi jangka panjang agar tetap mampu bersaing di dalam industri bisnis perhotelan bintang tiga. Strategi jangka panjang tersebut adalah rencana untuk memperluas dan memperbesar bangunan Bangka City Hotel menggunakan lahan – lahan kosong di sisi kanan Bangka City

Hotel. Hal ini akan semakin memperkuat daya saing Bangka City Hotel dari sisi kepemilikan dan kelengkapan aset organisasi. Dengan demikian harapan untuk “naik peringkat” menjadi hotel bintang empat atau setara dengan Novotel, dapat segera terealisasi.

## V. PENUTUP

### Kesimpulan

Setelah melakukan analisa *Internal Resource Based View* yang terdiri dari analisis sumber daya keuangan, analisis sumber daya manusia dan aset organisasi serta analisis kompetensi inti dari Bangka City Hotel di dalam menentukan daya saing (*competitive advantage*) untuk menghasapi persaingan di dalam dunia bisnis perhotelan, khususnya hotel bintang tiga di wilayah Kepulauan Bangka Belitung, khususnya are Pangkalpinang, maka kesimpulan yang dapat ditarik melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sumber daya keuangan Bangka City Hotel bersumber pada dua hal utama, yaitu:
  - a. Penjualan Jasa Layanan dan Fasilitas  
Bangka City Hotel mampu meraup pemasukan sebesar Rp. 60.000.000 dari hasil penjualan kamar. Pemasukan dari Hotel Resto sebesar Rp. 25.000.000 dan *Eco Garden Seafood Restaurant* sebesar Rp. 40.000.000. Sedangkan Bangka City Hotel memperoleh pemasukan sebesar Rp. 35.000.000 dari *Meeting room*.
  - b. Jalinan Kerjasama dengan Pihak – Pihak Pemerintah/Swasta  
Jalinan kerjasama yang dilakukan Bangka City Hotel dengan pihak – pihak pemerintah maupun swasta tidak selalu mendatangkan keuntungan dari segi finansial. Jalinan kerjasama tersebut lebih mengarah kepada penguatan citra diri (*brand image*) dari Bangka City Hotel sehingga di setiap acara (*event*) yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun perusahaan swasta, nama Bangka City Hotel akan dapat semakin didengar dan dikenal oleh masyarakat luas dari segala lapisan.
2. Bangka City Hotel memiliki sumber daya manusia yang cakap, ahli dan profesional yang bekerja sesuai dengan bidangnya masing – masing.. Sumber daya manusia tersebut juga dibekali dengan pelatihan – pelatihan dan sertifikasi yang rutin diadakan setiap tahun sekali untuk menjaga dan meningkatkan kinerja dan performa seluruh elemen sumber daya manusia Bangka City Hotel di dalam memberikan pelayanan terbaik bagi para pengunjung.
3. Aset Organisasi yang dimiliki oleh Bangka City sekaligus menjadi kompetensi inti yang tidak dimiliki oleh para pesaing Bangka City Hotel di dalam industri bisnis perhotelan bintang tiga. Kompetensi inti dan aset tersebut ialah *Eco Garden Seafood Resto*.

### Saran

Beberapa saran berikut di bawah ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajemen Bangka City Hotel untuk dapat meningkatkan daya saing (*competitive advantage*) agar siap dan mampu menghadapi persaingan di dalam dunia bisnis

perhotelan bintang tiga di Pangkalpinang. Saran – saran tersebut adalah:

1. Lebih rutin melakukan pelatihan untuk karyawan agar dapat lebih meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang lebih baik agar dapat bersaing dengan pesaing lainnya
2. Memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja dan kedisiplinan yang sangat baik berupa bonus per triwulan.
3. Saling menghargai dan saling membantu antara karyawan yang bekerja di departemen lain dapat lebih ditingkatkan sehingga tidak akan menimbulkan masalah yang akan merusak suasana kerja di antara sesama karyawan.
4. Memelihara komunikasi antara karyawan dengan tamu hotel, khususnya tamu asing. Selama ini penulis menganggap kekurangan yang terjadi dikarenakan hotel ini jarang dikunjungi tamu asing, sehingga karyawan hotel tidak memiliki kesempatan untuk berkomunikasi dengan menggunakan bahasa asing.
5. Renovasi dan *upgrading* fasilitas hotel dapat segera dilakukan agar memiliki nuansa dan suasana baru.
6. Untuk meningkatkan jumlah tamu asing perlu adanya promosi yang lebih baik dan lebih luas lagi, terutama dengan menggunakan fasilitas media sosial melalui penggunaan jaringan internet.
7. Memberikan pelatihan bahasa asing secara rutin kepada karyawan hotel khususnya departemen *front office* karena departemen ini merupakan gerbang utama di setiap hotel, yang langsung bertatap muka dengan tamu secara langsung.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Barney, J. 2013. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management
- [2] Day, G. S. and Wensley, R., 1988. *Assessing advantage: a framework diagnosing competitive superiority*, Journal of Marketing, 1-20.
- [3] De Kluyver, C. A., dan Pearce, J. A. 2006. *Strategy A View from the Top*. New Jersey: Pearson Education
- [4] Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- [5] Hitt, Michael A. et al., 2001. *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi; Konsep Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- [6] Kuncoro, Mudrajad. 2006. *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga
- [7] Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: with a new introduction*. The Free Press. New York, USA
- [8] Strauss, Judy, dan Raymond Frost. 2012. *E-Marketing (6th Ed)*. United States of America: Pearson Education, Inc.
- [9] Thompson, A., Arthur Jr, dkk. 2005. *Crafting and Executing Strategy*. United States: McGraw-Hill.
- [10] Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. 2010. *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability. Twelfth Edition*. Pearson