

ANALISA DAYA SAING (*COMPETITIVE ADVANTAGE*) INDUSTRI PERHOTELAN BINTANG 3 DI BANGKA BELITUNG, DITINJAU DARI TAMPILAN BERBASIS SUMBER DAYA INTERNAL (*INTERNAL RESOURCE BASED VIEW*), STUDI KASUS GRAND VELLA HOTEL

DICKY
RIZAL RUBEN MANULLANG
FERY PANJAITAN

Management Program
STIE-IBEK Bangka Belitung
Pangkal Pinang, Indonesia
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.

Grand Vella 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, Grand Vella 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

Menurut Krippendorff (1993), rekreasi merupakan salah satu kebutuhan manusia, dengan padatnya kegiatan yang telah dijalani oleh seorang individu, khususnya di daerah perkotaan kebutuhan akan rekreasi dirasa perlu.

Terdapat bermacam-macam jenis rekreasi seperti:

- 1) Pariwisata atau turisme adalah suatu perjalanan yang dilakukan untuk rekreasi atau liburan, dan juga persiapan yang dilakukan untuk persiapan ini.
- 2) Olahraga adalah aktivitas untuk melatih tubuh seseorang, tidak hanya secara jasmani tetapi juga rohani (misalkan olahraga tradisional dan modern)
- 3) Permainan merupakan sebuah aktivitas rekreasi dengan tujuan bersenang-senang, mengisi waktu luang, atau berolahraga ringan
- 4) Hobi adalah kegiatan rekreasi yang dilakukan pada waktu luang untuk menenangkan pikiran seseorang.

Kepulauan Bangka Belitung merupakan salah satu destinasi pariwisata, khususnya bahari, yang sedang berkembang, terutama bagi mereka yang membutuhkan

tempat wisata untuk melepas penat di tengah kesibukan mereka.

Dari objek wisata yang ditawarkan oleh pulau Bangka, keberadaan hotel sangat berperan penting dalam menunjang objek pariwisata di Kepulauan Bangka Belitung.

Hotel merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa, yang sangat mengutamakan pelayanan terhadap pelanggan. Namun dengan adanya persaingan yang sangat ketat, banyaknya kompetitor yang berada di bidang yang serupa dan saling merebut pasar, maka dari itu yang dibutuhkan bukan hanya pelayanan saja, banyak sekali faktor-faktor untuk mempertahankan agar pelanggan tetap bertahan dan memikat pelanggan yang baru untuk datang, karena itu sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa perhotelan ini harus memiliki strategi pemasaran yang baik.

Strategi pemasaran yang baik ialah serangkaian rancangan besar yang menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan harus beroperasi untuk mencapai tujuannya. Selain itu juga hotel menjadi salah satu aspek yang sangat penting dalam kegiatan pariwisata dimana hotel diperlukan untuk menjadi salah satu alternatif menginap para wisatawan yang datang baik domestik maupun mancanegara.

Perhotelan memiliki peranan yang sangat krusial dalam menunjang kegiatan wisata disuatu wilayah, pariwisata yang tumbuh cepat dengan didukung oleh wisatawan yang terus meningkat akan mendorong percepatan pembangunan hotel itu sendiri. Hotel yang ada saat ini menawarkan berbagai fasilitas yang dapat dinikmati oleh para tamunya yang datang, fasilitas antara lain *cafe & resto, spa, bar, lounge, karaoke keluarga, sauna, kolam renang* dan lain sebagainya. Fasilitas-fasilitas tersebut diberikan ke tamu agar dapat memberikan pelayanan terbaik kepada setiap tamu yang berkunjung.

Data dari Badan Pusat Statistik menyatakan bahwa jumlah hotel yang beroperasi terus saja bertambah hingga tahun 2017, namun penambahan tersebut tidak ada hotel yang naik golongan atau turun golongan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tajamnya persaingan hotel di Kepulauan Bangka

Belitung khususnya Pangkal Pinang. Hal ini juga menunjukkan persaingan hotel di Pangkal Pinang semakin jauh dari zona aman. Struktur pasar yang *oligopoli* memaksa setiap perusahaan dalam industri ini merasakan kuatnya persaingan dalam zona yang sangat kompetitif.

Pada saat momen *long weekend* seperti libur sekolah, lebaran akhir tahun, jumlah tamu menginap di hotel di Pangkal Pinang di atas 80% (data dari pengecekan *sales & marketing* Grand Vella Hotel). dari semua golongan/bintang, belum lagi ditambah dengan *event* dari kantor – kantor dinas pemerintah lainnya. Hal ini menggambarkan jumlah permintaan akan jasa perhotelan melebihi jasa yang bisa ditawarkan oleh seluruh hotel, kondisi serupa bertolak belakang dengan apa yang terjadi pada hari-hari biasa, dimana jumlah penawaran terhadap setiap hotel, lebih besar dari permintaan yang ada, dari hal tersebut kita dalam menyimpulkan bahwa semakin banyak hotel di Pangkal Pinang semakin membuat konsumen lebih bebas memilih dan banyak pilihan dan harga yang ditawarkan dan membentuk *bargaining power* (kekuatan tawar menawar) mereka lebih tinggi.

Seiring perkembangan industri perhotelan di bidang jasa perhotelan di Kepulauan Bangka Belitung, ada satu *brand* yang sangat mencuri perhatian, yaitu Soll Marina Hotel. Soll Marina Hotel Bangka adalah sebuah hotel dengan golongan bintang tiga. Hotel ini mulai beroperasi pada 7 September 2009. Pada tahun yang sama hotel ini sudah menjadi primadona untuk kelasnya. Hotel ini selalu ramai dikunjungi oleh konsumen yang membutuhkan jasa untuk menginap di daerah Kepulauan Bangka Belitung. Bahkan pada tahun yang sama pula Soll Marina Hotel sudah mampu bersaing dengan *competitor* sekelasnya, seperti Santika Hotel dan lainnya. Walaupun demikian bersaing di Kepulauan Bangka Belitung dalam bidang perhotelan tidaklah mudah, apalagi bersaing pada level bintang tiga dan sederajat. Struktur industri juga mempengaruhi cara produsen dalam bersaing untuk memposisikan diri dipasar.

Berdasarkan keterangan di atas belum dapat dipastikan arah kecenderungan persaingan pada bisnis perhotelan di kota ini. Meskipun demikian, jika dilihat berdasarkan struktur pasarnya persaingan ini sudah sangat kompetitif.

Dalam lingkungan yang semakin kompetitif, *sustainable* perusahaan bergantung pada kesehatan bisnisnya. Bisnis yang sehat memiliki keunggulan kompetitif. Pemahaman akan arti keunggulan kompetitif dan apa yang dibutuhkan untuk mencapainya dapat diperoleh dengan *competitive intelligence* (CI) yang berkualitas. Rumusan penting dari CI adalah pengetahuan tentang peluang dan ancaman yang datang dari dinamika industri pesaing, serta pengetahuan akan kekuatan dan kelemahan relative yang dimiliki pesaing terhadap bisnis yang sedang dijalankan.

Faktor yang mengharuskan menerapkan CI adalah lingkungan bisnis perhotelan yang dinamis serta pesaing yang semakin tajam. Dinamika lingkungan bisnis ini memungkinkan semua informasi berubah setiap menitnya. Dengan demikian strategi dan taktik yang dijalankan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif harus didukung dengan *intelligence* yang sesuai.

Competitive intelligence pada GRAND VELLA HOTEL pada level bisnis unit, sebab hotel ini bukan *holding company* (perusahaan induk). Dengan demikian setiap strategi yang dirancang dapat diformulasikan dan diterapkan oleh unit bisnis itu sendiri. Selain itu strategi yang akan dijalankan, dapat juga diformulasikan melalui kolaborasi antara induk perusahaan dengan unit bisnisnya, serta melalui *mandate* dari perusahaan induk untuk bisnisnya. Dalam lingkungan bisnis pada umumnya direksi perusahaan buta akan pergerakan signifikan yang dilakukan oleh para pesaing. Sebagai antisipasi kebutaan atas perilaku pesaing, dibutuhkan sebuah radar perusahaan untuk melihat kondisi saat ini dan memproyeksikan dinamika lingkungan industri dimasa akan datang. Tujuannya adalah untuk membuat mereka lebih sadar akan perubahan serta pergerakan signifikan yang dilakukan oleh pesaing. Untuk itu kita harus mengetahui kemampuan pesaing kita dan fokus mereka serta mengidentifikasi rencana yang bisa kita terapkan untuk menyerang mereka. Kondisi demikian juga menuntut perusahaan untuk selalu memformulasikan dan mengimplementasikan berbagai strategi unggulan agar tetap sustain.

Berkenaan dengan masalah diatas, dalam memformulasikan strategi dan mengimplementasikannya tidak cukup hanya dengan melakukan analisis *competitive intelligence*. Dalam memformulasikan strategi, juga dibutuhkan kesadaran mendalam direksi akan kondisi internal perusahaan serta kompetensi yang dimilikinya. Untuk memahami tentang seluk-beluk kondisi internal dan menelaah kompetensi inti perusahaan dapat dilakukan melalui analisis *resource based view* (RBV).

Dalam merumuskan strategi untuk Grand Vella Hotel, intensitas analisis *competitive intelligence* dan *resource based view* disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Dalam masalah ini, intensitas analisis *competitive intelligence* lebih dominan dibandingkan analisis *resource based view*. Hal ini disebabkan oleh kebutuhan akan pengetahuan tentang pesaing, pasar, dan konsumen lebih diutamakan.

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini meliputi :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis sumber daya keuangan Grand Vella Hotel di dalam memberikan kontribusi terhadap daya saing.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis sumber daya manusia dan aset organisasi Grand Vella Hotel di dalam memberikan kontribusi terhadap daya saing.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis kompetensi inti Grand Vella Hotel di dalam memberikan kontribusi terhadap daya saing.

II. LANDASAN TEORI

Lingkungan Bisnis perhotelan

-Lingkungan Mikro :

Pemilik

Pemilik Bisa seorang investor atau pemegang saham dan juga jajaran direksi, sangat memiliki pengaruh besar dalam lingkungan hotel karena jika terjadi perselisihan antara pemegang saham dan direksi hal tersebut menyebabkan gangguan internal pada operasional hotel dan dapat menyebabkan gangguan langsung.

a. Konsumen

Seorang konsumen akan menilai langsung mengenai pelayanan dan kepuasan yang di dapatkan dari hotel. Hal ini memiliki pengaruh besar terhadap citra hotel di mata konsumen maupun calon konsumen karena jika konsumen puas maka ia akan memberitahukan kepada teman dan orang sekelilingnya dan merokendasikan hotel tersebut, begitupun sebaliknya jika ia merasa kurang puas maka dia akan melakukan hal yang sama.

b. Pemasok

Pemasok adalah perusahaan atau unit usaha yang memasukan bahan baku dan bahan setengah jadi kehotel. Hubungan yang buruk dengan pemasok menyebabkan pemasokan bahan baku dan bahan setengah jadi menjadi terhambat dan mengganggu operasional karena tidak tersedianya bahan yang dapat diolah menjadi produk konsumsi, begitupun sebaliknya jika hubungan baik maka pasokan bahan baku menjadi lancar dan operasional hotel pun berjalan baik dan sesuai rencana.

c. Asosiasi / PHRI (Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia)

Asosiasi memiliki peran sebagai penengah dan pembuat kebijakan yang akan di terapkan kepada setiap anggotanya agar menjaga stabilitas persaingan yang sehat dan terjalin kerjasama antar hotel dan pengusaha.

Lingkungan Makro:**Pemerintah**

Kondisi yang terjadi seperti Inflasi menyebabkan pengaruh tidak langsung terhadap kegiatan bisnis perhotelan. Karena dengan adanya inflasi maka harga bahan baku meningkat dan menyebabkan hotel kehilangan laba akibat kenaikan bahan baku dan bahan setengah jadi. Dan kebijakan yang diciptakan oleh pemerintah dapat memiliki pengaruh baik dan buruk bagi hotel, seperti penetapan UMR yang tinggi menyebabkan pengeluaran hotel meningkat, dan penetapan devisa yang besar kepada turis asing dapat menyebabkan berkurangnya jumlah turis yang berkunjung ke indonesia dan berdampak pada menurunnya *occupancy rate* hotel.

a. Politik

Kondisi Politik yang memanas dapat menyebabkan demo, hal tersebut berdampak pada hilangnya minat turis asing berkunjung ke negara dengan kondisi yang tidak kondusif.

b. Kompetitor

Persaingan bisnis perhotelan yang semakin ketat pun menciptakan situasi di mana jumlah penawaran lebih besar dari permintaan, yang menyebabkan *occupancy rate* hotel menjadi rendah karena jumlah konsumen tersebar.

c. Sosial Budaya

Hotel harus mengikuti peraturan sosial dan budaya yang ada di masyarakat, selain itu budaya yang terjadi di masyarakat pun memiliki pengaruh terhadap bisnis perhotelan. Contohnya jika di musim lebaran maka *occupancy rate* hotel akan rendah hal ini di sebabkan aktifitas perekonomian mengalami penurunan karena sebagian masyarakat Mudik Lebaran.

d. Ekonomi

Penurunan ekonomi berdampak pada aktifitas bisnis yang menurun pula hal ini berdampak pada berkurangnya pebisnis dalam dan luar negeri yang menggunakan jasa perhotelan.

e. Teknologi

Kemajuan teknologi berdampak pada kemudahan pebisnis hotel untuk mempromosikan fasilitas dan jasa. Dan juga mempermudah konsumen untuk melakukan reservasi

Competitive Intelligence

Prescott (dalam Fleisher,2003) mengatakan bahwa *competitive intelligence* adalah proses dimana organisasi mengumpulkan informasi tentang kompetitor dan lingkungan kompetitif, dan mengaplikasikannya ke dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan sehingga dapat memperbaiki kinerja mereka. Shaker dan Gembicki (dalam Strauss, 2012) mendefinisikan *competitive intelligence* sebagai proses bisnis yang sistematis, berkelanjutan, dan etis dalam mengumpulkan informasi dari target, seperti: pelanggan, kompetitor, personalia, ahli teknologi, maupun keseluruhan lingkungan bisnis.

Competitive intelligence merupakan proses menganalisis informasi yang berhubungan dengan pasar dan kompetitor, lalu mengumpulkan dan mentransformasikannya menjadi *intelligence* yang sangat berguna sehingga mempengaruhi kegunaannya dalam pengambilan keputusan (Hopper dalam Strauss,2012). Johnson (dalam Strauss,2012) mendefinisikan *competitive intelligence* dengan proses monitoring yang terkoordinasi terhadap kompetitor sehingga dapat berkompetisi dalam area pemasaran. *Competitive intelligence* digunakan untuk memperoleh pengetahuan tentang rencana kompetitor dan merencanakan strategi untuk bisnis yang dimiliki agar dapat bersaing dengan rencana kompetitor (Johnson dalam Strauss, 2012).

Rouach dan Santi (2001) menyatakan bahwa *competitive intelligence* sebagai tindakan dalam mengumpulkan informasi, memprosesnya dan menyimpannya supaya bisa tersedia bagi semua orang di dalam organisasi, dengan tujuan menjadi bisnis yang lebih baik kelaknya dan dapat melindungi bisnis dari ancaman kompetitif. Fleisher dan Bensoussan (dalam Strauss, 2012) mendefinisikan *competitive intelligence* sebagai produk/ hasil yang mempunyai nilai, berasal dari proses pengumpulan data, evaluasi, analisis, integrasi, dan interpretasi dari semua informasi yang tersedia, serta secara langsung atau berpotensi signifikan dalam proses pembuatan keputusan. Muller (dalam Strauss,2008) menyatakan bahwa *competitive intelligence* merupakan proses sistematis untuk menghasilkan rekomendasi tentang hal-hal yang dapat dilakukan, dimana proses sistematis tersebut terdiri dari proses perencanaan (*planning*), pengumpulan informasi (*gathering*), analisis (*analyzing*), dan penyebaran informasi (*disseminating*) supaya adanya kemajuan dan pengembangan yang berpotensi mempengaruhi situasi kompetitif suatu perusahaan.

Maka dapat disimpulkan bahwa *competitive intelligence* adalah proses dimana organisasi mencari tahu kondisi lingkungan kompetitif dan kompetitor, sehingga organisasi tersebut dapat mengambil keputusan yang berguna untuk lingkungan bisnisnya.

Elemen Competitive Intelligence

Pesaing biasa nya melakukan banyak strategi untuk memikat pelanggan sama hal nya dalam bidang perhotelan. Dalam dunia perhotelan lebih di kenal dengan sebutan sales & marketing yang terjun ke pasar untuk langsung menawarkan

produk yang mereka punya, hal-hal yang dilakukan sebagai trik agar pelanggan berminat yaitu:

- Memberikan harga yang rendah di bandingkan kompetitor lainnya
- Memberikan harga yang sama tapi fasilitas lebih
- Pelayanan yang maksimal
- Fasilitas yang lengkap
- Dan lain sebagainya

Resource – Based View (Hitt, et.al, 1997)

Hitt (1997) 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:

- Mendaftar dan melakukan penilaian atas sumber daya perusahaan saat ini dan kompetensi inti yang dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan daya saing.
- 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.

Sumber Daya Keuangan

Pada level korporasi, evaluasi dari kinerja keuangan perusahaan menggunakan analisis dari laporan laba rugi (*income statement*), laporan arus kas (*cash flow*), dan neraca (*balance sheet*). Analisis rasio keuangan (*financial ratio analysis*) dapat menyediakan gambaran singkat dan jelas dari *profit*, likuiditas, *leverage*, dan aktivitas perusahaan saat ini dan di masa sebelumnya. Rasio keuntungan (*profitability ratio*) mengukur seberapa baik perusahaan tersebut menggunakan sumber dayanya. Rasio likuiditas fokus terhadap aliran arus kas (*cash flow*) perusahaan dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibannya. Rasio *leverage* dapat menjadi pertimbangan improvisasi dalam pendanaan operasional. Rasio aktivitas mengukur produktivitas dan efisiensi. (Kluyver dan Pearce, 2006). Rasio-rasio tersebut dapat digunakan untuk mengukur:

- Posisi bisnis perusahaan dalam industry
 - Ukuran objektif strategi yang telah dicapai
 - Kemudahan bisnis dalam pendapatan dan biaya
- Level risiko keuangan dalam hubungannya dengan strategi saat ini maupun strategi yang akan diusulkan

Sumber Daya Manusia dan Aset Organisasi

Suatu perusahaan dijalankan oleh manusia dan untuk manusia. Meskipun beberapa sumber daya strategis dapat ditiru, manusia yang menjalankan perusahaan termasuk para *stakeholder* bersifat unik. Memahami kepentingan, aspirasi, dan kemampuan mereka adalah kunci dalam menentukan pilihan dan posisi strategis perusahaan. Pengembangan karyawan secara terus menerus melalui *on-the-job-training* maupun program pelatihan lainnya merupakan suatu hal yang sangat penting bagi pertumbuhan sumber daya manusia.

Pengetahuan dan modal intelektual adalah dua hal yang sangat berpengaruh terhadap keunggulan daya saing. Keunggulan daya saing suatu perusahaan datang dari nilai yang diberikan kepada konsumennya. Keunggulan daya saing tercipta dan bertahan ketika suatu perusahaan dapat terus menguasai dan menerapkan pengetahuan dengan lebih cepat dan lebih efisien dibandingkan dengan pesaingnya. Bagian terbesar dari modal intelektual adalah perwakilan dari total pengetahuan yang dimiliki oleh individu, grup, dan unit dalam suatu perusahaan. Pengetahuan akan menjadi aset ketika dikelola dan ditransfer.

Reputasi perusahaan di mata *customer*, *partner*, dan *supplier* dapat menjadi aset strategi yang kuat. Adanya jarak antara *customer*, distributor, dan manufaktur menciptakan kebutuhan akan suatu *brand*. *Brand* akan menyediakan jaminan akan reliabilitas dan kualitas. *Brand* adalah aset strategi yang akan membentuk perusahaan dalam membangun dan mendapatkan *customer loyalty*.

Kompetensi Inti

Menurut Thompson (2005), kompetensi (*competence*) adalah sesuatu yang dilakukan organisasi dengan baik, hampir berupa pembelajaran produk dan pengalaman; kompetensi inti (*core competence*) adalah suatu aktivitas penting untuk bersaing yang dilakukan oleh suatu perusahaan lebih baik dari aktivitas internal lainnya; dan *distinctive competence* adalah suatu aktivitas yang bernilai untuk bersaing yang dilakukan oleh suatu perusahaan lebih baik dari pesaingnya.

Perbedaan mendasar antara kompetensi, kompetensi inti dan kompetensi *distinctive* yaitu tidak semua kemampuan bersaing itu sama. Beberapa kompetensi dan kemampuan bersaing hanya memungkinkan untuk bertahan di pasar karena mayoritas pesaing memilikinya. Akan tetapi, tidak memiliki kompetensi dan kemampuan bersaing yang dimiliki pesaing dapat berujung di kerugian bersaing (*competitive disadvantage*). Kompetensi inti lebih penting dalam bersaing dari kompetensi biasa karena mereka menambah kekuatan strategi perusahaan dan memiliki hasil positif yang lebih besar dalam posisi pasar dan *profit* perusahaan.

Sementara menurut Kluver 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.

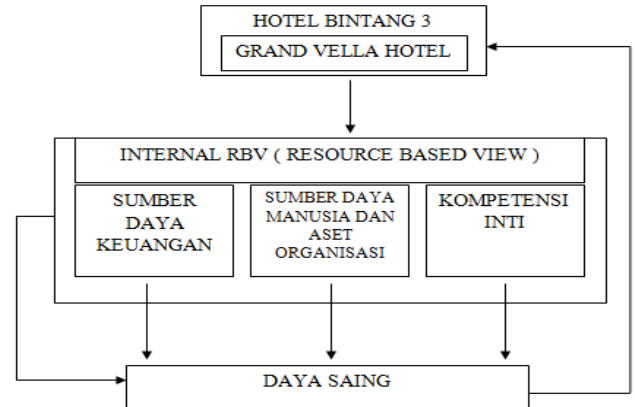
Melalui kombinasi dan integrasi sekelompok sumber daya dapat mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan adalah kapasitas sekumpulan sumber daya untuk secara integratif melakukan suatu tugas atau aktivitas. Kemampuan adalah hasil dari suatu kelompok sumber daya terintegrasi. Tidak seluruh sumber daya dan kemampuan perusahaan memiliki potensi sebagai dasar keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Potensi ini direalisasikan apabila sumber daya dan kemampuan tersebut berharga, langka, tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan. Sumber daya (istilah sumber daya juga mencakup kemampuan) adalah berharga hanya jika memungkinkan perusahaan menggunakan kesempatan dan/atau menetralkan ancaman dalam lingkungan eksternalnya; Sumber daya disebut langka apabila, jika ada, hanya dimiliki oleh sedikit pesaing yang ada maupun yang mungkin ada; Sumber daya disebut tak dapat ditiru apabila perusahaan lain tidak dapat memperolehnya; serta tidak dapat digantikan jika tidak memiliki ekuivalen yang strategis. Apabila kriteria-kriteria tersebut dipenuhi, sumber daya dan kemampuan menjadi kompetensi inti dan dapat berlaku sebagai dasar keunggulan bersaing perusahaan, daya saing strategis, dan kemampuannya untuk mendapat laba di atas rata-rata.

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:

**GAMBAR II.2.
Kerangka Berpikir**



Sumber : Diolah oleh Penulis (2018)

III.METODOLOGI PENELITIAN

Metode Analisa Data

Berikut ini adalah teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian antara lain adalah :

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

Analisa Sumber Daya Internal (Resource Base View)

- Sumber daya keuangan, meliputi:
 - Gedung
 - Lokasi
 - Peralatan
 - Fasilitas
 - Sistem dan Teknologi
- Sumber daya manusia dan aset organisasi, meliputi:
 - Riwayat Pegawai
 - Kemampuan Pegawai
 - Pengalaman Pegawai
 - Keterampilan Pegawai
 - Pelatihan Pegawai
- Kompetensi inti, meliputi
 - Struktur perusahaan
 - Proses perencanaan
 - Strategi perusahaan.

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 Grand Vella Hotel serta profil kompetitif terhadap industri perhotelan bintang 3 di Bangka Belitung.

Studi Lapangan

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

Wawancara

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

Observasi

Penulis, dengan ijin dari manajemen Grand Vella Hotel, melakukan pengamatan personal dalam kurun waktu tertentu, *sharing* dengan karyawan lainnya, memahami lingkup penelitian secara keseluruhan dengan objektif, termasuk segala bentuk interaksi dan pemahaman internal yang kemudian bisa dijadikan acuan kesimpulan awal.

Dokumentasi

Dokumentasi dalam hal ini merupakan data sekunder berupa : struktur organisasi, laporan kepegawaian, *brochure*, dan data – data internal lainnya, dalam hal ini maka diperoleh informasi-informasi yang bersifat historikal dari perusahaan.

IV. PEMBAHASAN

ANALISIS KAPASITAS INTERNAL BERBASIS SUMBER DAYA (INTERNAL RESOURCE BASED VIEW)

ANALISIS 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. Tabel berikut ini menyajikan jabaran besaran modal awal di dalam membangun Grand Vella Hotel di Pangkalpinang.

Tabel V.5
Modal Awal Pembangunan Grand Vella Hotel, Pangkalpinang

NO	KETERANGAN	JUMLAH
1	Pembangunan fisik	Rp.1.578.585.000
2	Interior dan lain-lain	Rp.780.000.000
3	Biaya rekrut pegawai dan beban gaji	Rp.190.500.000
4	Biaya operasional	Rp. 95.500.000
5	Biaya perawatan dan	Rp.50.000.000

	pemeliharaan	
TOTAL		Rp.2.694.585.000

Sumber: Data Internal Grand Vella Hotel, Pangkalpinang

Untuk membangun suatu hotel bintang tiga sekelas Grand Vella Hotel dibutuhkan setidaknya dana sebesar 2.694.585.000,- sebagai modal awal. Rincian dari dana tersebut adalah sebesar Rp.1.578.585.000,- 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.780.000.000,- dan juga biaya untuk merekrut serta beban gaji karyawan/i sebesar Rp.190.500.000,-. Lalu untuk menjamin kelancaran proses operasional diperlukan biaya sebesar Rp. 95.500.000,-. 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. 50.000.000,-

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

Tabel berikut di bawah ini menjabarkan sumber – sumber pemasukan yang diperoleh Grand Vella Hotel dalam sebulan.

Tabel V.6
Sumber Pemasukan Grand Vella Hotel, Pangkalpinang

NO	KETERANGAN	JUMLAH
1	<i>Occupied room</i>	25.500.000
2	Vella café & resto	27.325.000
3	Vella Bali spa	11.000.000
4	<i>Pub</i>	35.000.000
5	Karaoke	17.800.000
6	<i>Meeting room</i> dan lain-lain	7.100.000
Total		123.725.000

Sumber: Data Internal Grand Vella Hotel

Tabel pendapatan di atas yaitu ada beberapa sumber pendapatan, yaitu:

Dari Pendapatan dari penjualan kamar hotel sebesar Rp. 25.500.000, Dari Pendapatan dari vella café & resto Rp. 27.325.000, dari Vella bali spa Rp. 11.000.000, Dari Pub diskotik Rp. 35.000.000, room karaoke sebesar Rp. 17.800.000, meeting room dan event lainnya seperti event party lainnya Rp. 7.100.000.

ANALISIS 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. Penjabaran mengenai tugas dan fungsi seluruh elemen sumber daya manusia yang dimiliki oleh Grand Vella Hotel tersaji pada tabel berikut di bawah ini.

ANALISIS ASET ORGANISASI

Di samping *brand image*, aset organisasi yang dimiliki oleh Grand Vella Hotel terdiri dari dua jenis, yaitu:

Aset Fisik

Aset fisik yang dimiliki oleh Grand Vella Hotel adalah sebagai berikut:

a) 50 Kamar tersedia yaitu:

1. Superior room

Fasilitas:

1. *Breakfast*, yang tersedia untuk dua orang.
2. *Wifi* dengan kecepatan akses internet yang cukup tinggi dan stabil.
3. *Internal linked telephone line*, yang dapat menghubungkan komunikasi via telepon antar kamar dan *front desk*.
4. *Free 2 bottles of mineral water*.
5. *Post-Paid Cable TV* dengan beragam *channel* yang mendunia seperti *Fox Movies*, *HBO HD*, *Discovery Channel*, *Disney Juniors* dan masih banyak lagi.
6. *Shower*
7. Air panas dan dingin
8. Lemari baju
9. Luas kamar 36 m²
10. TV 40 inch
11. Satu tempat tidur
12. Harga Rp 500.000

2. Deluxe room

Fasilitas:

1. *Breakfast*, yang tersedia untuk dua orang.
2. *Wifi* dengan kecepatan akses internet yang cukup tinggi dan stabil.
3. *Internal linked telephone line*, yang dapat menghubungkan komunikasi via telepon antar kamar dan *front desk*.
4. *Free 2 bottles of mineral water*.
5. *Post-Paid Cable TV* dengan beragam *channel* yang mendunia seperti *Fox Movies*, *HBO HD*, *Discovery Channel*, *Disney Juniors* dan masih banyak lagi.
6. *Shower*
7. Air panas dan dingin
8. Lemari baju
9. Luas kamar 42 m²
10. TV 42 inch
11. Harga Rp. 600.000

3. Executive room

Fasilitas:

1. *Breakfast*, yang tersedia untuk dua orang.
2. *Wifi* dengan kecepatan akses internet yang cukup tinggi dan stabil.
3. *Internal linked telephone line*, yang dapat menghubungkan komunikasi via telepon antar kamar dan *front desk*.
4. *Free 2 bottles of mineral water*.
5. *Post-Paid Cable TV* dengan beragam *channel* yang mendunia seperti *Fox Movies*, *HBO HD*, *Discovery Channel*, *Disney Juniors* dan masih banyak lagi.
6. *Shower*

7. Air panas dan dingin

8. Lemari baju

9. Luas kamar 49 m²

10. TV 45 inch

11. Satu tempat tidur berukuran *King Size* (untuk 2 orang)

12. Harga Rp. 800.00

4. Junior Suite

Fasilitas:

1. *Breakfast*, yang tersedia untuk dua orang.
2. *Wifi* dengan kecepatan akses internet yang cukup tinggi dan stabil.
3. *Internal linked telephone line*, yang dapat menghubungkan komunikasi via telepon antar kamar dan *front desk*.
4. *Free 2 bottles of mineral water*.
5. *Post-Paid Cable TV* dengan beragam *channel* yang mendunia seperti *Fox Movies*, *HBO HD*, *Discovery Channel*, *Disney Juniors* dan masih banyak lagi.
6. *Shower*
7. Air panas dan dingin
8. Lemari baju
9. Luas kamar 56 m²
10. TV 45 inch
11. Layanan *Mini Bar* (Kulkas kecil yang berisikan *soft drinks* dan *snack*).
12. Satu Lemari Besi (*Vault*)
13. Satu set sofa tamu
14. Satu tempat tidur berukuran *King Size* (untuk 2 orang)
15. Harga Rp. 1.000.000

5. Family room

Fasilitas:

1. *Breakfast*, yang tersedia untuk dua orang.
2. *Wifi* dengan kecepatan akses internet yang cukup tinggi dan stabil.
3. *Internal linked telephone line*, yang dapat menghubungkan komunikasi via telepon antar kamar dan *front desk*.
4. *Free 2 bottles of mineral water*
5. *Post-Paid Cable TV* dengan beragam *channel* yang mendunia seperti *Fox Movies*, *HBO HD*, *Discovery Channel*, *Disney Juniors* dan masih banyak lagi.
6. *Shower*
7. Air panas dan dingin
8. Lemari baju
9. Luas kamar 64 m²
10. TV 45 inch
11. Layanan *Mini Bar* (Kulkas kecil yang berisikan *soft drinks* dan *snack*)
12. Satu Lemari Besi (*Vault*)
13. Satu set sofa tamu
14. Dua tempat tidur berukuran *King Size* (untuk 2 orang)
15. Harga Rp. 1500.000

b) Dua tipe *meeting room* yang tersedia dan siap digunakan kapan saja adalah:

1. Pulau Panjang *Meeting Room*

Merupakan *meeting room* dengan kapasitas maksimal 100 orang, dengan luas 60 m² (lebar 6 m dan panjang 10 m).

2. Pulau Ketawai Ballroom

Merupakan *meeting room* dengan kapasitas maksimal 500 orang, dan dengan luas 598 m² (lebar 23 m dan panjang 26 m).

Harga penawaran untuk layanan jasa penggunaan *meeting room* tertera pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel V.8.
Price List Paket Meeting

PAKET MEETING	HARGA	INCLUDE	KAPASITAS
FULL BOARD PACKAGE	Rp.600.000,-/pax	Room Twin Share, 2x coffeecake, Lunch & Dinner,	Theater style +/- 100 U-Sit style +/- 30 Class room +/- 70
ONE DAY PACKAGE	Rp.450.000,-/pax	2x coffeecake, Lunch & Dinner	Theater style +/- 100 U-Sit style +/- 30 Class room +/- 70
FULL DAY PACKAGE	Rp.350.000,-/pax	2x coffeecake, Lunch/Dinner	Theater style +/- 100 U-Sit style +/- 30 Class room +/- 70
HALF DAY PACKAGE	Rp.250.000,-/pax	1x coffeecake, Lunch/Dinner	Theater style +/- 100 U-Sit style +/- 30 Class room +/- 70

Sumber: Data Internal Grand Vella Hotel, Pangkalpinang

Untuk kapasitas setiap paket layanan *meeting room*, dapat disesuaikan besaran jumlah kursi sesuai dengan formasi susunan kursi yang dikehendaki. Apabila kursi disusun berbaris memanjang ke samping dan ke belakang selayaknya susunan kursi di gedung pertunjukkan, maka akan tersedia cukup ruang untuk menampung 100 buah kursi/orang. Sedangkan bila susunan kursi ditata ke dalam bentuk huruf U, maka kapasitas yang diperoleh adalah sebanyak 30 buah kursi/orang. Susunan terakhir ialah formasi susunan kursi yang diatur menyerupai ruang kelas. Formasi ini akan mampu menampung sebanyak 70 buah kursi/orang.

Jenis layanan tertinggi pertama adalah *Full Board Package*, di mana layanan tambahan yang disediakan adalah dua buah ruangan kembar yang dapat disatukan maupun dipisahkan, dua kali *coffeecake*, makan siang dan makan malam. Paket layanan tersebut berada di harga Rp 600.000. Sedangkan untuk paket layanan kedua, yang bernama *One Day Package*, memiliki kisaran harga di angka Rp 450.000. Layanan yang disediakan berupa dua kali sesi *coffeecake*, makan siang dan makan malam.

Full Day Package menawarkan layanan dua kali *coffeecake* dan makan siang atau makan malam, yang hanya dapat dipilih salah satunya saja. Layanan tersebut berada di harga RP 350.000. Sedangkan untuk layanan terakhir adalah *Half Day Package* di harga Rp 250.000. Layanan ini memberikan satu kali layanan *coffeecake* dan makan siang atau makan malam, yang hanya dapat dipilih salah satunya saja.

c) Vella Café & Resto yang tersedia di lantai satu dan menyediakan beragam makanan dan minuman. Makanan yang tersedia di daftar menu memiliki banyak variasi masakan, seperti masakan barat (*western food*), *Chinese*

food, masakan khas Bangka, camilan (*snack*) dan *seafood*. Minuman yang tersedia di Vella Cafe & Resto berupa segala jenis minuman yang aman dan dapat dikonsumsi siapa saja. Gambar berikut adalah contoh gambar brosur yang kurang lebih menjabarkan tentang Vella Cafe & Resto.

Menu – menu yang umumnya disediakan di Vella Cafe & Resto adalah sebagai berikut:

- Makanan:
 - Ayam bakar sambal merah/ijo
 - Ayam goreng sambal merah/ijo
 - Ayam/cumi/udang lada hitam
 - Ayam/cumi/udang goreng tepung
 - Ayam/cumi/udang rica-rica
 - Nasi goreng Grand Vella
 - Nasi goreng ayam/seafood/cumi
 - Kwetiau kuah ayam/seafood
 - Kwetiau goreng ayam/seafood
 - Mie kuah ayam/seafood
 - Mie goreng ayam/seafood
 - Ikan Kerisi lempah
 - Iga bakar
 - Sop iga
 - Sop ayam
 - Sop daging
- Makanan ringan:
 - Pisang goreng coklat/keju
 - Pisang bakar coklat/keju
 - Singkong goreng coklat/keju
 - Ketela goreng coklat/keju
- Juice:
 - Juice semangka
 - Juice jeruk
 - Juice alpokat
 - Juice melon
 - Juice buah naga
- Kopi:
 - Kopi Mandailing
 - Kopi tubruk
 - Kopi Gayo
 - Kopi Toraja
 - Coffee latte
 - Thai iced coffee
 - Hot capucinno
 - Iced capucinno
 - Capucinno ice blend
 - Chocolate ice blend
 - Affogato coffee caramel

d) 20 Room Vella Bali Spa

Vella Bali Spa merupakan layanan produk andalan Grand Vella Hotel yang diharapkan dapat membantu menambah jumlah pendapat per bulan dari Grand Vella Hotel. Gambar berikut adalah gambar sebuah brosur dari Vella Bali Spa yang memiliki kapasitas 20 ruangan secara keseluruhan.

Layanan yang dapat diperoleh di dalam Vella Bali Spa beserta diskripsi-diskripsi lainnya adalah sebagai berikut:

1. *Sauna* adalah suatu ruangan kecil yang bersuhu 80 derajat celcius dan dirancang agar pengguna dapat menikmati aktivitas mandi uap, atau pemanasan tubuh, baik secara basah ataupun kering. Uap air dan panas tinggi bertujuan

agar pengguna dapat mengeluarkan keringat lebih banyak dan membuang racun yang ada di tubuh.

2. *Steam* adalah suatu ruangan kecil yang bersuhu 110 derajat celcius, adapun manfaat untuk kesehatan adalah melembaskan otot tubuh, mengeluarkan racun dalam tubuh, menyembuhkan gangguan pernapasan, dan membuat kulit lembab dan awet muda.
3. *Whirlpool (Hot and Cold Water)*
Merupakan kolam renang yang disediakan dalam suhu panas dan dingin
4. *Lobby Lounge* adalah suatu ruangan yang disediakan untuk tamu duduk dan bersantai
Di samping fasilitas – fasilitas tersebut di atas, Vella Bali Spa juga menyediakan layanan kesehatan untuk kulit dan wajah. Perawatan – perawatan khusus tersebut adalah:
 1. *Balinese Massage*
Balinese Massage, yang sebenarnya sudah terkenal di pulau Dewata, Bali, merupakan suatu pijatan yang menggunakan teknik khas Bali dengan cara melakukan penekanan di titik-titik spesifik pada tubuh pelanggan. Perawatan tersebut dapat memberi manfaat untuk melembaskan anda dan meregangkan otot-otot.
 2. *Thai Massage*
Thai Massage atau yang biasa disebut dengan pijatan Thailand telah terbukti dan bermanfaat selain untuk merileksasi otot-otot pelanggan juga berguna untuk menikmati gairah dan vitalitas.
 3. *Ashiatsu Massage*
Ashiatsu Massage merupakan pijatan yang terkenal dari Jepang, yang memijat lebih ke arah jari-jari dan juga memijat dengan cara menginjak bagian punggung ataupun betis.
 4. *Whitening Package*
Paket khusus pemutih badan yang biasa dipilih oleh pelanggan wanita dari Vella Bali Spa.
- e) 1 Pub Diskotik kapasitas 600-700 orang

Dari hasil wawancara dengan *Entertainment Manager* yang dilakukan pada hari Jumat, tanggal 8 Juni 2018, diperoleh keterangan mengenai fasilitas – fasilitas yang disediakan oleh *Pub Diskotik* di dalam Grand Vella Hotel. *Pub Diskotik* tersebut bernama *King's Crown Club*. *Entertainment Manager* mengatakan bahwa *King's Crown Club* terinspirasi dari banyak anak muda maupun dewasa yang merasa bosan karena minimnya tempat hiburan di pulau Bangka. *King's Crown Club* hadir memberikan solusi bagi para kawula muda yang merasa bosan dan bingung untuk memilih tempat hiburan berkelas, seru dan menyenangkan. Tempat *clubbing* ini diciptakan dengan atmosfir yang akan membuat para pengunjung betah. *Sound system* terbaik, *lighting* berkualitas dan pelayanannya yang prima akan memanjakan dan memuaskan para pengunjung. Keunggulan inilah yang membuat pihak pengelola merasa yakin bahwa, *King's Crown Club* mampu menjadi pilihan terbaik bagi mereka yang haus hiburan tanpa harus jauh-jauh pergi ke Ibukota.

Fasilitas yang disediakan oleh *King's Crown Club* adalah sebagai berikut:

- a. Terdapat dua toilet, 1 toilet pria dan 1 toilet wanita, dan toilet tersebut berada di sisi kanan pintu masuk.

- b. *Emergency exit* yang berada di sebelah kiri bagian dalam *King's Crown Club*.
 - c. *Sign* tempat pembayaran dan kelengkapan fasilitas pembayaran seperti mesin edc, *software point of sales for billing*.
 - d. *Back stage* yang tersedia bagi *talent* (pengisi acara panggung hiburan) berada ataupun untuk berganti pakaian.
 - e. *Sound system* dengan *system line array*.
 - f. *Lighting system* menggunakan sistem komputerisasi di mana *lighting* mampu bergerak secara *parled, beam, moving head, laser*, serta dilengkapi dengan *smoke machine* (mesin asap) yang dapat dikendalikan oleh operator secara langsung.
 - g. Adanya *exhaust fan* untuk penyangur udara
 - h. 6 unit AC dengan kapasitas sebesar 5 pk.
 - i. Memiliki 15 set sofa yang nyaman yang memiliki kapasitas maksimal 150 orang.
 - j. Memiliki 25 *round table* yang memiliki kapasitas maksimal 150 orang.
 - k. Memiliki kursi susunan *theater* berkapasitas 300-400 orang
 - l. *Bar* untuk pemesanan minuman
 - m. *stool table* dan kursi
 - n. Pelayanan yang sangat ramah dan sopan
- Menu yang disajikan dalam *King's Crown Pub* adalah sebagai berikut:
- *Soft Drink*:
 - a) Air mineral
 - b) Pocari sweat
 - c) Kratingdaeng
 - d) Nu greentea
 - e) Lasegar
 - *Hard Drink*:
 - a) Bir Heineken
 - b) Bir Guinness
 - c) Bir Bintang
 - d) Chivas Regal
 - e) Jack Daniel's
 - f) Martel X.O
 - g) Henesy vsop
 - h) Martel vsop
 - i) Contrue
 - j) Blanco Rum
 - k) *Balimoon Blue*
 - l) *Balimoon Melon*
 - *Cocktails*:
 - a) *Long Island*
 - b) *Cocktails Special*
 - c) *Rainbow*
 - d) *Illusion*
- f) Karaoke dengan 15 ruang karaoke
Terdapat berbagai dua jenis kamar karaoke yang disediakan oleh Grand Vella Hotel, yaitu *Standard Room, Deluxe* dan *Private Executive*.
 - a. Terdapat 5 *Standard room* yang memiliki fasilitas sebagai berikut:
 - Luas ruangan 15 m² (lebar 3 m dan panjang 5 m)
 - Memiliki dua buah *microphone*
 - TV 40 inch
 - Kapasitas maksimal 4 orang
 - Harga Rp 100.000/jam

- b. Terdapat 5 *Deluxe room* dengan fasilitas sebagai berikut:
 - Luas ruangan 20 m² (lebar 4 m dan panjang 5 m)
 - Memiliki dua buah *microphones*
 - TV 40 inch
 - Kapasitas maksimal 6 orang
 - Harga 120.000/jam
- c. Terdapat 5 *Private Executive Room* dengan fasilitas sebagai berikut:
 - Luas 20 m² (lebar 4 m dan panjang 5 m)
 - Memiliki empat buah *wireless microphones*
 - TV 52 inch
 - Kapasitas maksimal 12 orang
 - Harga 250.000/jam

Aset Non Fisik

Aset non fisik yang dimiliki oleh Grand Vella 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 dibidang perhotelan dalam memenuhi ketersediaan fasilitas yang disediakan Grand Vella Hotel, di sisi lain Gran Vella Hotel juga mendapatkan feed back berupa pemasukan omset dari program wisata yang di kelola oleh pihak pemerintah.
 - o Contoh:
 - Dalam *event* MXGP yang tahun ini akan diselenggarakan pada tanggal 29 juni – 1 juli 2018.
2. Dengan pihak swasta
Perusahaan – perusahaan swasta sering mengadakan seminar dan menginap di Grand Vella Hotel. Manajemen Grand Vella Hotel sering memberikan *corporate price* atau diskon yang dikhususkan untuk suatu lembaga yang menjadi pelanggan Grand Vella Hotel agar perusahaan tersebut tetap selalu setia berlangganan

Analisis 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 Grand Vella 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. Namun Grand Vella Hotel merupakan satu-satunya hotel yang memiliki fasilitas terlengkap yang tidak dimiliki oleh hotel bintang tiga lainnya. Fasilitas – fasilitas tersebut berupa:

- 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 Grand Vella 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) Tersedia spa untuk pelanggan yang ingin meregangkan otot setelah lelah dan penat beraktivitas dalam bekerja atau setelah melalui perjalanan jauh
- d) Terdapat *whirlpool* dengan fasilitas tambahan berupa kolam air panas dan dingin
- e) Adanya sauna untuk relaksasi
- f) Terdapat fasilitas karaoke untuk bersenang – senang dan menghabiskan waktu bersama teman, rekan maupun keluarga.
- g) Adanya *King's Crown Club* sebagai salah satu tempat hiburan malam di kota Pangkalpinang
- h) Pelayanan terbaik bagi setiap pengunjung yang datang

Kontribusi Sumber Daya Manusia Terhadap Daya Saing

Grand Vella 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 kecekan melayani tamu (pelanggan), Grand Vella 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 Grand Vella 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. Grand Vella Hotel selalu berupaya untuk terus meningkatkan kualitas SDMnya dengan rutin mengadakan kepelatihan – kepelatihan baik di tingkat dasar maupun di tingkat manajemen. Dengan adanya pelatihan SDM yang rutin, para tenaga kerja Grand Vella Hotel memiliki daya saing dan nilai tambah di dalam melakukan jasa pelayanan terhadap pelanggan. Dengan pelayanan prima dan berkualitas, niscaya para pelanggan Grand Vella 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, Grand Vella 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 Grand Vella Hotel dimulai dari *Vella Cafe & Resto*, Spa dan Sauna hingga *Karaoke room*.
 - 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*, Grand Vella 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 Grand Vella Hotel yang belum dimiliki oleh kompetitor serupa (hotel bintang tiga) lainnya berupa:

1. Fasilitas pub (*King's Crown Club*) yang dikenal oleh masyarakat Pangkalpinang sebagai diskotik terbesar dalam kelas hotel bintang tiga maupun lainnya.
2. Grand Vella Hotel merupakan satu-satunya hotel bintang tiga di Pangkalpinang yang memiliki fasilitas spa berikut dengan paket sauna dan kolam air panas serta dingin yang tersedia dalam dua kategori, yaitu *private pool* dan kolam untuk umum.

Strategi Grand Vella Hotel Dalam Menghadapi Persaingan Industri Bisnis Perhotelan di Bangka Belitung

Strategi Jangka Pendek

Strategi jangka pendek yang dilakukan oleh Grand Vella 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 Grand Vella Hotel. Sertifikasi tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa setiap elemen yang terkait dengan sumber daya manusia Grand Vella 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, Grand Vella Hotel juga berupaya untuk selalu memperbaiki citra diri (*brand image*) di mata masyarakat. Beberapa upaya tersebut adalah:

- 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 Grand Vella Hotel berkewajiban untuk mempromosikan produk dari sponsor dengan timbal balik berupa pergelaran *event* yang dilakukan dengan menggunakan fasilitas Grand Vella Hotel. Jalinan kerjasama tersebut dapat terlihat di saat sponsor menggelar acara konser musik dengan memanggil artis/penyanyi ternama ibukota, seperti Judika dan Virgoun, maka artis/penyanyi tersebut akan menginap dan menikmati pelayanan di dalam Grand Vella Hotel. Dan selama pergelaran *event* tersebut berlangsung, Grand Vella Hotel tidak akan menjual produk serupa yang dimiliki oleh pesaing sponsor (dalam hal ini rokok) di dalam ruang lingkup Grand Vella Hotel.
- membuka anak cabang Grand Vella Hotel yang bernama Golden Vella Hotel yang berlokasi di belakang Puncak Mall, Pangkalpinang di mana lokasi tersebut terletak di tengah pusat kota.

Strategi Jangka Menengah

Strategi jangka menengah yang dilakukan oleh Grand Vella Hotel, selain tetap menjalankan proses sertifikasi dan kepelatihan sumber daya manusia secara periodik, Grand Vella Hotel juga akan membuka anak cabang perusahaan yang kedua yaitu Renz Hotel. berada di dekat Citra Elektronik, salah satu toko elektronik terbesar di Pangkalpinang dan berada di tengah pusat kota. Di samping, Grand Vella Hotel juga melakukan peningkatan (*upgrade*) dan pembaharuan fasilitas. Bentuk – bentuk peningkatan dan pembaharuan fasilitas tersebut meliputi:

1. Pengadaan mesin untuk penyajian kopi yang lebih cepat untuk mempermudah dan mempercepat pekerjaan para *bartender*
2. Pembaharuan (*update*) menu di *Vella Café & Resto* sesuai dengan menu – menu makanan maupun minuman kekinian, seperti es kepal milo, Thaita dan lainnya.
3. Memperbaharui *sound system* di dalam *King's Crown Pub*.
4. Memperbaiki interior hotel dengan tema yang lebih menarik
5. Mengganti unit – unit TV dengan unit yang baru dan lebih canggih untuk lebih memanjakan pelanggan.

Strategi Jangka Panjang

Setelah mengimplementasikan strategi jangka pendek dan strategi jangka menengah, Grand Vella 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 membuka satu anak cabang di Belitung. Anak cabang tersebut nantinya akan menjadi anak cabang Grand Vella Hotel yang

ketiga dan diharapkan mampu berperan sebagai pelebaran sayap bisnis daripada Grand Vella Hotel.

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 Grand Vella 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 Grand Vella Hotel bersumber pada tiga hal, yaitu:

a. *Occupied Rooms*

Berdasarkan tabel V.5., Grand Vella Hotel memperoleh pemasukan sebesar Rp 25.500.000 per bulan melalui jumlah pemakaian kamar oleh pelanggan hotel.

b. Fasilitas – Fasilitas Grand Vella Hotel

Melalui penjualan jasa pelayanan dan berbagai macam produk dari Vella *Cafe & Resto*, Vella Bali Spa, *King's Crown Club*, Karaoke dan *Meeting Room*, Grand Vella Hotel memperoleh pemasukan sebesar Rp 98.225.000 per bulan (tabel V.5). Jumlah pemasukan tersebut sebanyak Rp 27.325.000 per bulan diperoleh berkat sumbangsih Vella *Cafe & Resto*. Pemasukan sebesar Rp 11.000.000 per bulan diperoleh melalui layanan spa dari Vella Bali Spa. *King's Crown Club* memberikan pemasukan yang signifikan sebesar Rp 35.000.000 per bulan. Sedangkan fasilitas seperti Karaoke dan *Meeting Room* masing – masing turut andil di dalam memberikan pemasukan sebesar Rp 17.800.000 dan Rp 7.100.000 per bulan.

c. Jalinan Kerjasama dengan Pihak – Pihak Pemerintah/Swasta

Jalinan kerjasama yang dilakukan Grand Vella 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 Grand Vella Hotel sehingga di setiap acara (*event*) yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun perusahaan swasta, nama Grand Vella Hotel akan dapat semakin didengar dan dikenal oleh masyarakat luas dari segala lapisan.

2. Grand Vella Hotel memiliki sumber daya manusia yang cakap, ahli dan profesional yang bekerja sesuai dengan bidangnya masing – masing (tabel V.7). Sumber daya manusia tersebut juga dibekali dengan pelatihan dan sertifikasi yang rutin diadakan setiap tahun sekali untuk menjaga dan meningkatkan kinerja dan performa seluruh elemen sumber daya manusia Grand Vella Hotel di dalam memberikan pelayanan terbaik bagi para pengunjung.

3. Aset Organisasi yang dimiliki oleh Grand Vella sekaligus menjadi kompetensi inti yang tidak dimiliki oleh para pesaing Grand Vella Hotel di dalam industri

bisnis perhotelan bintang tiga. Kompetensi inti dan aset tersebut ialah *King's Crown Club* dan Vella Bali Spa.

Saran

Beberapa saran berikut di bawah ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajemen Grand Vella 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. A.A Anwar Prabu Mangkunegara, 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia perusahaan, PT.Remaja Rosdakarya. Bandung.
2. Barney, J. B., (1991). Firm resource and sustained competitive advantage, *Journal of Manajemen*, Vol. 17, pp.99-120.
3. Brahmana, Rayenda K. (2007). Identifying Financial Distress Condition in Indonesia Manufacture Industry. Birmingham Business School. University of Birmingham. United Kingdom.
4. David, F.R. 2004. "Manajemen Strategi: Konsep. Edisi ketujuh". PT.Prenhallindo, Jakarta.
5. Fleisher, Craig S., Babette E. Bensoussan, 2003. Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing business Competition. New Jersey: Pearson Education Ltd.
6. Fred R. David. 2009. Manajemen Strategis. Salemba Empat Jakarta.
7. Grant, E. L dan Leavenworth, R. S. 1991. Pengendalian Mutu Statistik. Penerbit Erlangga.

8. Greer, Charles R. *Strategy and Human Resources: a General Managerial Perspective*. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
9. Jauch Lawrence R. & Glueck William F. (1998). *Manajemen Dan Strategi Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
10. Krippendorf, Klaus. 1993. *Analisis Isi Pengantar Teori dan Metodologi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
11. Mathis Robert, Jackson John. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : salemba empat.
12. Mcleod, Ray Jr, 1995, *Sistem Informasi Manajemen*, Jakarta : PT.Prenhalindo
13. Penrose, E. T. 1995. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
14. Ricardo, David, 1817. *On The Principles of Political Economy and Taxation*. London: Jhon Muray.
15. Strauss, Judy dan Frost, Raymond. (2012). *E-Marking edisi internasional ke 6*. London: Pearson.
16. Tika, P. (2006). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta.