



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

Analisis perusahaan pada bab 2 berfokus pada profil perusahaan menganalisis lebih mendalam terkait permasalahan dan peluang serta kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan, hasil analisa pada bab dua mendukung rancangan proyek transformasi digital dengan menerapkan teknologi POS.

2.1 Analisa Internal Perusahaan

Analisis SWOT adalah menggunakan alat yang sederhana namun kuat untuk mengukur kemampuan dan kekurangan sumber daya organisasi, peluang pasar dan ancaman dari luar kedepannya (Thompson et.al, 2007). Dengan menggunakan analisis SWOT perusahaan dapat mengetahui faktor perusahaan internal dan eksternal/faktor yang mempengaruhi internal perusahaan yaitu *Strength & Weakness*, sedangkan yang mempengaruhi eksternal perusahaan yaitu *Opportunity & Threat*. SWOT umumnya merupakan 4 elemen dengan matriks 2 x 2.

Strength sebuah perusahaan merupakan suatu karakteristik yang harus dimiliki agar menunjukkan kapabilitas suatu usaha (Thompson and Strickland, 1989). Kekuatan perusahaan ada sehubungan dengan memiliki sumber daya keuangan, kepemimpinan pasar, citra perusahaan, hubungan dengan pembeli / pemasok dan

faktor lainnya (Pearce and Robinson, 1991). Dengan memiliki kekuatan perusahaan dapat menghadapi ancaman dari lingkungan luar menggunakan strength sehingga kekuatan perusahaan menjadi penting (Gurel, 2017). Umumnya analisa SWOT pada bagian *Strength* menunjukkan karakteristik yang memberikan keunggulan dibanding pesaing pada suatu industri.

Weakness sebuah perusahaan merupakan suatu karakteristik perusahaan yang menunjukkan ada sesuatu kelemahan yang jika tidak diatasi oleh perusahaan akan berakibat buruk yang akan menempatkan perusahaan pada posisi yang kurang menguntungkan (Thompson & Strickland, 1989). Fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen, kemampuan pemasaran, dan citra perusahaan dapat menjadi sumber kelemahan perusahaan. Dengan mengetahui kelemahan melalui analisa SWOT tersebut diharapkan perusahaan dapat mengetahui aspek dan aktifitas dalam organisasi yang melemahkan perusahaan dan diatasi dengan efektif dan efisien agar dapat bersaing dengan kompetitor.

Opportunity sebuah perusahaan merupakan suatu karakteristik situasi dan kondisi yang merupakan keunggulan perusahaan dalam lingkungan eksternal. Peluang dikategorikan sebagai kondisi lingkungan eksternal yang membuat perusahaan mengambil keuntungan sehingga menjadi kekuatan dalam menghadapi kelemahan dan ancaman yang datang (Harrison and St. John, 2014).

Threat sebuah perusahaan merupakan merupakan suatu situasi atau kondisi yang menjadi situasi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan, dengan mengetahui ancaman dari eksternal kita harus menghindari ancaman tersebut. Ancaman

merupakan situasi yang muncul akibat dari perubahan dari lingkungan terdekat yang akan mencegah perusahaan menjaga eksistensinya atau kehilangan keunggulan dalam persaingan dan tidak menguntungkan bagi perusahaan (Gurel, 2017).

Analisa SWOT ini akan membantu perusahaan untuk menetapkan strategi perusahaan yang tepat sesuai dengan sumberdaya, kemampuan dan peluang pasar. Serta memperbaiki kelemahan sumber daya dan menjaga sebuah bisnis dari ancaman eksternal (Thompson & Strickland, 2001). Dengan menggunakan analisa SWOT ini, maka terlihat SWOT *resort XYZ* pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.1

Analisa SWOT Pada *Resort XYZ*

<p>Strength</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reputasi dan kualitas produk yang tinggi - Suasana budaya indonesia Interior & Exterior - Tempat yang tenang dan bersih - Keindahan suasana alam hutan dan pantai pribadi - Menu khas tradisional Indonesia tampilan modern dan unik - Bahan bumbu, sayur segar yang ditanam diperkebunan sendiri - Menu makanan yang tidak bisa ditiru - Peduli lingkungan dan menerapkan SDG - Melindungi pohon besar yang menjadi tree preservation. 	<p>Weakness</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jarak jauh dari pusat kota - Manajemen dikelola independen lokal - Karyawan tidak bisa bahasa asing - Penerapan teknologi lamban - Strategi pemasaran kurang modern - Menu inovasi tidak ada - Aktifitas kegiatan tradisional - Ketergantungan dengan manajemen pusat - Sistem organisasi keluarga
<p>Opportunity</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bertumbuh pariwisata dan turis - Tamu asing lebih menyukai tema tradisional dan SDG value - Wilayah eksotik yang alami - Wedding Destination dan honeymoon - Masyarakat sekitar mendukung perkembangan pariwisata 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> - Banyak chain hotel dibangun - Meniru menu makanan dan minuman - Kebijakan pemerintah yang berubah - Tiket harga pesawat mahal - Kurang promosi dari pemerintah daerah

(Sumber: Internal Perusahaan *Resort XYZ*, 2020)

Berdasarkan Teori Analisa SWOT terhadap Perusahaan *resort XYZ* yang merupakan sebuah *resort* berlokasi di pulau Belitung yang memiliki keunggulan reputasi dan kualitas produk yang tinggi, menawarkan suasana budaya Indonesia yang cukup kental yang dikemas dengan tampilan bangunan yang mewah dalam setiap aspek bangunan fisik, desain interior peralatan dan penawaran produk dari *lobby* sampai dengan restoran, menawarkan tempat yang tenang jauh dari kota yang sibuk jauh dari polusi dan kebisingan kota, menawarkan tempat dengan perpaduan keindahan suasana alam yang alami dari hutan dan memiliki pantai pribadi berpasir putih dengan laut tenang, memiliki berbagai hidangan menu makanan dan minuman khas tradisional Indonesia dikemas dengan tampilan *modern* dan unik, mempunyai rasa makanan yang berbeda karena menggunakan bahan bumbu rempah, sayur, dan bahan masakan yang segar dan alami ditanam diperkebunan sendiri, menu makanan dari hidangan pembuka sampai penutup yang tidak dimiliki *resort* lain di wilayah Belitung, menawarkan *resort* yang memiliki *value Eco Private Resort* sehingga dalam beroperasi tidak menghasilkan limbah yang akan merusak lingkungan melainkan dikelola dan dimanfaatkan untuk lingkungan. Dengan konsep Eco tersebut dalam pembangunan bisnis *resort* tidak menebang pohon besar yang menjadi *tree preservation*.

Kelemahan yang dimiliki oleh *Resort XYZ* adalah berlokasi di Belitung Selatan yang cukup jauh dari pusat Kota Belitung dan dimana pesaing mereka berada, manajemen dikelola oleh independen lokal sendiri, Karyawan 70% merupakan orang

lokal sehingga perlu pelatihan lebih dan terkendala bahasa asing, Pengembangan teknologi yang sedikit lamban pada fasilitas *resort XYZ resort*, strategi pemasaran salah satunya media sosial yang masih kurang dan konservatif dibanding pesaing sehingga kurang gencar melakukan promosi dalam *sales marketing*, kurang melakukan Inovasi atau gebrakan terbaru pada outlet restoran seperti menu baru dan memperbaiki menu dengan kemasan lebih modern, kurang melakukan inovasi dalam aktifitas apa saja yang bisa dilakukan dan dieksplorasi pada wilayah *resort*, ketergantungan bahan baku dan peralatan dari manajemen pusat jakarta, ketidaktersediaannya peralatan atau bahan baku dari pemasok di wilayah Belitung dan sistem pengambilan keputusan dengan kultur organisasi kekeluargaan didasarkan atas kesepakatan keluarga.

Peluang yang dimiliki oleh *resort XYZ* adalah meningkatnya permintaan pasar dan bertumbuhnya wisata mancanegara ataupun domestik lokal yang membutuhkan layanan akomodasi penginapan membuka peluang bagi *resort XYZ*. Satu-satunya *resort* yang berlokasi di wilayah Belitung yang menghadirkan suasana *private*, Banyak tamu asing yang memilih menginap di *resort XYZ* karena mengusung tema tradisional Indonesia dan *Eco Resort* sehingga menjadi hal yang unik dan menarik, para pecinta wilayah eksotik, peduli terhadap lingkungan menjadi peluang bagi *resort XYZ* yang memiliki keunggulan lokasi, Tema dan *Trend Wedding Destination* menjadi peluang bagi *resort XYZ* menjadi lokasi untuk pasangan yang ingin *romantic dinner*, foto *pre-wedding*, melakukan resepsi

pernikahan, ataupun bulan madu, memiliki hubungan yang baik dengan pemerintah daerah dan instansi lainnya dipusat kota sehingga memilih *resort XYZ* untuk mengadakan sebuah acara, Faktor sosial masyarakat yang mendukung sehingga sektor pariwisata berkembang di Belitung.

Selain memiliki kekuatan, kelemahan dan peluang *resortXYZ* juga memiliki ancaman seperti banyak hotel bintang lima yang lebih modern dan menjadi pesaing baru di wilayah Belitung, bertumbuhnya pembangunan hotel bintang lima dan *resort* lain di daerah Belitung Selatan menjadi ancaman, restoran mulai meniru menu yang disajikan oleh *resort XYZ*, semakin banyak *chain* hotel yang hadir di Pulau Belitung dengan reputasi baik dan terkenal, perubahan kebijakan pemerintah mempengaruhi tingkat occupancy *resort XYZ*, Meningkatnya harga tiket pesawat menjadi ancaman bagi industri perhotelan yang berada di wilayah Belitung, Pemerintah daerah kurang gencar melakukan promosi daerah Belitung sehingga masih banyak turis yang belum tertarik untuk berkunjung.

2.2 Analisa Eksternal Perusahaan

Selain dari analisa SWOT yang telah dilakukan, maka untuk analisa eksternal perusahaan dapat pula menggunakan PESTLE analisis. PESTLE analisis akan membantu bisnis untuk mengetahui faktor-faktor yang mungkin akan mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan bisnis (Bonnici, 2015). PESTLE merupakan sebuah

analisa akronim 6 kategori dengan elemen *Political, Economic, Social, Technology, Environment, Legal* yang sebagian besar merupakan potensi isu eksternal dari perusahaan seperti sektor industri dan keadaan negara. Dengan memahami PESTLE akan membantu pengambilan keputusan yang akan mempengaruhi masa depan pengembangan sebuah bisnis seperti yang terlihat pada tabel 2.2.

Tabel 2.2

Analisa PESTEL Pada *Resort XYZ*

P	E	S	T	E	L
- Politik Indonesia Stabil	- GDP Indonesia terus bertumbuh	- Budaya melayu dan agama yang kuat	- Internet & E-commerce berkembang	-Menjaga ekosistem dan lingkungan	- Hukum ketenagakerjaan standar K3
- Pemerintah Daerah mendukung dengan infrastruktur	- Kurs mata uang asing tidak stabil	- Gaya hidup masyarakat berubah dengan masuknya teknologi	- Social Media Berkembang	- Penerapan SDG	
- Ada kerjasama dengan pemerintah	- Tingkat pengganguran menurun	- Profesi berubah dari pertambangan jadi pariwisata	- Transformasi digital sudah diterapkan pada beberapa hotel		

(Sumber: Internal Perusahaan *Resort XYZ*, 2020)

6 kategori elemen variabel dalam PESTLE pertama adalah politik dengan mengetahui tren politik negara akan mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung terhadap perusahaan dalam pengambilan keputusan operasional sehari-hari, keuangan, dan aspek sosial, ekonomi sebagai variabel kedua menunjukkan situasi ekonomi makro seperti pajak, pertumbuhan ekonomi negara. Sosial faktor elemen yang memiliki karakteristik tentang populasi demografi dan budaya akan membantu

perusahaan untuk menganalisa faktor eksternal yang mempengaruhi bisnis. Teknologi saat ini merupakan faktor eksternal dalam PESTLE yang menjadi pertimbangan seperti perkembangan internet sangat signifikan, Legal menjadi variabel yang berhubungan dengan regulasi hukum ketenagakerjaan, hukum dagang dan lainnya, *Environmental* dengan dampak lingkungan dan pengaruh lingkungan seperti perubahan cuaca, bencana alam, peningkatan populasi dan lainnya.

Berdasarkan Teori PESTLE dan dilakukan analisa terhadap *resort XYZ* yang berlokasi di Belitung maka dapat dilihat bahwa dari segi politik negara Indonesia stabil sehingga aman bagi turis asing untuk berkunjung dan berwisata ke Indonesia, peran pemerintah daerah yang mendukung pariwisata dengan membangun infrastruktur seperti jalan, bandara dan perijinan dipermudah, adanya dukungan pemerintah terhadap industri pariwisata sehingga terciptanya kerjasama antar pelaku industri dengan pemerintah. Analisa ekonomi yang dilihat adalah GDP Indonesia setiap tahunnya bertumbuh, sektor pariwisata bertumbuh seiring dengan meningkatnya wisatawan turis mancanegara, Kurs yang tidak stabil mempengaruhi bisnis, bertumbuhnya ekonomi dan dibutuhkannya akomodasi penginapan maka mempengaruhi tingkat pengangguran dengan memperkerjakan masyarakat lokal.

Aspek Sosial yang dilihat adalah adanya budaya melayu dan kepercayaan agama yang kental, adanya perubahan gaya hidup dengan masuknya teknologi sehingga anak muda masyarakat lokal mau belajar menggunakan teknologi dan

belajar bahasa asing, distribusi pendapatan lokal dengan rata-rata mata pencaharian penambang, nelayan dan petani membuat adanya perubahan mata pencaharian dengan adanya industri pariwisata yang berkembang.

Aspek teknologi dilihat bahwa adanya perkembangan teknologi pada abad 21 ini dengan adanya penggunaan internet dan munculnya *teknologie-commerce* membantu bisnis dalam melakukan persaingan dan menjalankan bisnis sebagai contoh munculnya OTA dan POS membantu bisnis industri pariwisata. Namun saat ini *resort XYZ* dalam penggunaan sosial media, website dan penyerapan teknologi masih rendah. Masalah lingkungan menjadi pertimbangan seperti isu lingkungan dengan menjaga lingkungan agar tetap hijau dan tidak berdampak buruk terhadap lingkungan, isu *SDG (Sustainable Development Goals)* yang tengah marak berkembang searah dengan *Eco Private Resort* yang diusung dengan menciptakan pembangunan berkelanjutan yang berdampak baik terhadap lingkungan. Aspek Legal yang dilihat adalah bahwa hukum yang mengatur tenaga kerja menerapkan standar K3 kesehatan & keselamatan kerja,

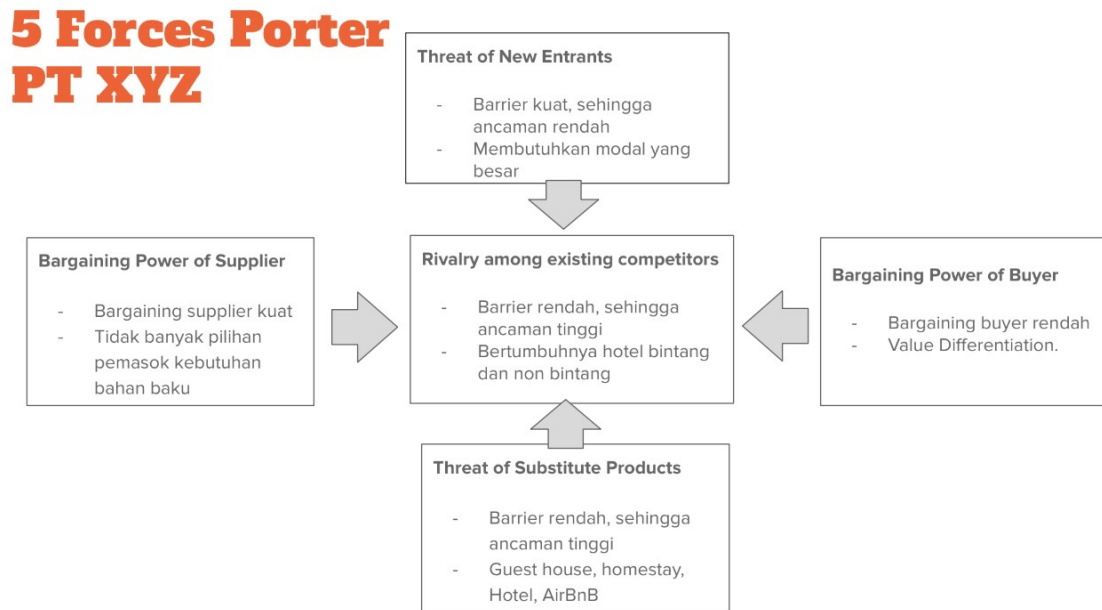
2.3 Analisa Pesaing

Selain menggunakan metode PESTLE untuk menganalisa eksternal perusahaan yang mendukung dan menghambat transformasi digital pada *resortXYZ* dapat dianalisa persaingan dengan teori *Fives Forces Porter* dikemukakan pada tahun

1979. Berdasarkan persepsi strategi perusahaan untuk menghadapi peluang dan ancaman sebuah perusahaan dari faktor eksternal dilihat pada *framework* terdapat lima poin yaitu *rivalry existing competitors, threat of new entrants, power of suppliers and buyers, substituted products and services*. Dengan memahami faktor tersebut perusahaan dapat merencanakan strategi yang kompetitif untuk memahami karakteristik industri yang sedang berubah. (Porter, 1979) Dengan mengenali dan menangani lingkungan yang kompetitif dengan melihat langsung pesaing atau memikirkan perspektif yang lebih luas dalam persaingan antar perusahaan.

Rivalry among existing competitors sebuah perusahaan terjadi karena persaingan yang ketat antar usaha, membuat industri dapat menghasilkan keuntungan ataupun kerugian, dengan mengetahui hal tersebut dapat diterapkan langkah-langkah untuk menanganinya (Porter, 1979). *Threat of New Entrants* sebuah perusahaan membawa kapasitas keinginan baru untuk mendapatkan pangsa pasar yang ada (Porter, 1979), *Bargaining Power of Suppliers* dengan adanya dominasi persaingan dalam industri membawa dampak kebeberapa perusahaan seperti pemasok yang menjual bahan baku baik itu barang/jasa (Porter, 1979), *Bargaining of Buyers* terjadi ketika persaingan dan adanya situasi monopoli pasar membuat pembeli memiliki daya tawar yang lebih besar, *Threat of substitute product and services* muncul sebagai pengganti barang atau jasa yang dijual sehingga menjadi ancaman bagi pelaku usaha.

Dapat dilihat pada gambar 2.1 mengenai analisa *five forces porter* pada persaingan *resort XYZ*.



Gambar 2.1 Analisa *Five Forces Porter* Persaingan *resort XYZ*

(Sumber: Internal Perusahaan *Resort XYZ*, 2020)

Berdasarkan teori analisa eksternal *fives forces porter* pada poin ancaman pendatang baru menunjukkan bahwa *resort XYZ* memiliki hambatan untuk masuk yang tinggi sehingga ancaman untuk pendatang baru masuk ke persaingan rendah karena dalam skala ekonomi dibutuhkan modal yang besar untuk bersaing di daerah Belitung Selatan dan produk yang ditawarkan harus berbeda / unik, Persaingan antar kompetitor memiliki hambatan untuk masuk yang rendah sehingga timbulnya ancaman untuk masuk dalam persaingan tinggi dilihat dengan bertumbuhnya pembangunan hotel bintang dan non bintang di pulau Belitung dan bertumbuhnya

wisata mancanegara yang berkunjung maka persaingan dengan kompetitor menjadi ketat, namun *resort XYZ* memiliki keunggulan dengan menjual *value* yang berbeda dengan kompetitor lain dan satu-satunya *resort* yang berada di wilayah Belitung Selatan, Kekuatan daya tawar pemasok dengan *resort XYZ* kuat dilihat dari tidak banyak ketersediaan pemasok di wilayah Belitung seperti kebutuhan peralatan, perlengkapan dan bahan baku untuk kebutuhan perhotelan sehingga pemasok dapat menaikkan harga jual berdampak terhadap kenaikan biaya bahan baku dan profitabilitas menurun *resort XYZ*, kekuatan daya tawar pembeli dilihat pada *resort XYZ* rendah karena barang dan jasa yang ditawarkan memiliki *value* berbeda dan terdiferensiasi seperti kualitas pelayanan dan pengalaman yang lebih baik dibanding hotel bintang & non bintang lainnya. Ancaman produk pengganti jika dilihat sangat kuat dengan bertumbuhnya *homestay*, *guest house* dan adanya Airbnb sehingga pilihan pelanggan dalam memilih tempat penginapan memiliki pilihan alternatif dan produk pengganti menimbulkan persaingan semakin ketat dan mengurangi potensi keuntungan.

2.4 Analisa Perusahaan

2.4.1 Value Proposition

Segmented Target and Positioning dalam menentukan strategi pemasaran perusahaan perlu untuk mengetahui segmentasi, target dan posisi

pelanggan yang tepat sehingga dapat mengantarkan dan membuat nilai bagi pelanggan.

Menurut Kotler & Keller 2009, Segmentasi pasar untuk mengelompokkan pasar secara keseluruhan menjadi kelompok-kelompok atau segmen-segmen yang memiliki kesamaan kebutuhan, keinginan perilaku terhadap program pemasaran. Target untuk menentukan sasaran pasar yang ingin dituju melalui segmen-segmen yang sudah dikelompokkan, Posisi dimata pelanggan dengan menciptakan diferensiasi unik kedalam benak sasaran pelanggan agar tercipta gambaran produk yang lebih unggul dan menarik dibandingkan pesaing.

Value Proposition menjelaskan nilai (*value*) yang ditawarkan perusahaan dalam gabungan produk dan layanan yang memberikan nilai bagi segmen pelanggan (Osterwalder & Pigneur, 2014). *Value proposition* memperkuat alasan perusahaan untuk meyakini target konsumen mengapa harus membeli produk yang ditawarkan baik itu barang atau jasa. Menurut Osterwalder ada sebelas jenis komponen yang dapat mempengaruhi proses penciptaan nilai yang ditawarkan pada suatu produk/jasa yaitu: *Newest, Performance, Customization, Getting the job done, Design, Brand, Price, Cost Reduction, Risk Reduction, Accessibility, Usability* (Osterwalder & Pigneur, 2014). Berdasarkan STP & *Value Proposition* pada *resort XYZ resort* dapat dilihat pada tabel 2.3

Tabel 2.3

STP Analisis Pada resort XYZ

Segmented	Target	Positioning
Wisatawan dalam negeri dan luar negeri dengan rentang umur 20-45 tahun yang memiliki gaya hidup mewah, peduli terhadap lingkungan dan menyukai pemandangan keindahan alam	Pasangan muda, dan keluarga tinggal diperkotaan yang membutuhkan tempat tenang, menyukai petualangan, pemandangan alam. Peduli dengan kesehatan dan lingkungan dan menyukai tempat eksotis.	Eco Luxury Private Resort

(Sumber: Internal Perusahaan *Resort XYZ*, 2020)

Wisatawan yang ingin berlibur, bersenang-senang menikmati pemandangan alam, pantai, gunung, dan tempat lainnya yang memiliki panorama indah berasal dari dalam/luar negeri. Dengan rentang usia 20-45 tahun status pasangan muda, berkeluarga yang memiliki gaya hidup mewah, bertempat tinggal diperkotaan menyukai petualangan ditempat baru eksotis serta cenderung peduli terhadap kesehatan dan lingkungan. Hal ini menjadi target untuk *resort XYZ* mengambil pangsa pasar yang berbeda dari pesaing lain. Bagi konsumen memilih tempat liburan dengan menghadirkan posisi citra dimata konsumen yang peduli terhadap lingkungan dan memposisikan tempat yang eksotis menarik bagi konsumen dalam dan luar negeri. Sehingga *resort XYZ* memposisikan citra mereka sebagai “*Eco Luxury Private Resort*” menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan sebagai

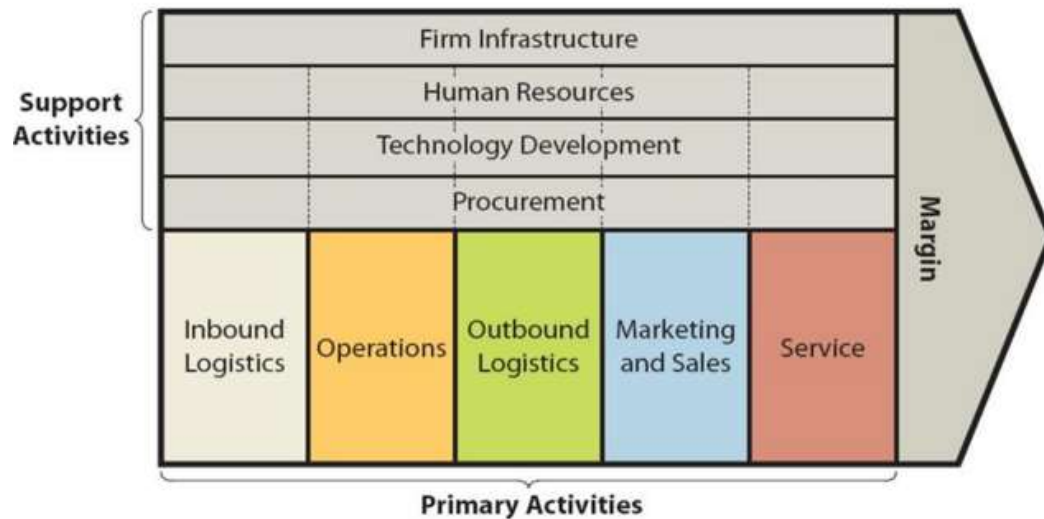
tempat penginapan yang memiliki *value eco* dibanding kompetitor lainnya yang berada di wilayah Belitung.

Resort XYZ dalam memposisikan *value* dengan 3 komponen dari 11 komponen yang ada yaitu: *newest, design, brand*. Dengan menawarkan sesuatu yang berbeda dibanding tempat lain dengan memiliki fasilitas kolam renang private disetiap villa dengan konsep tertutup dari setiap villa sehingga privasi konsumen dapat terjaga, konsep desain interior ruangan yang mewah menunjukkan keindahan selain diluar ruangan sehingga konsumen tertarik untuk menginap. *Resort XYZ* memiliki logo bunga yang memiliki arti khusus dengan menggunakan bunga dalu sebagai logonya.

2.4.2 Value Network

Value Network merupakan sebuah alat yang digunakan oleh perusahaan untuk mendeskripsikan dan melihat bisnis sebagai rantai aktifitas yang dapat dianalisa untuk menciptakan *value* baru sehingga memiliki keunggulan dibanding pesaing dalam persaingan usaha (Porter, 1985). Dengan menganalisa aktivitas utama dan pendukung yang memberikan nilai kepada perusahaan aktivitas utama dalam proses produksi seperti *inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales, service* sedangkan untuk aktivitas pendukung dalam proses produksi *value network*

antara lain *procurement*, *technology development*, *human resources management* dan *infrastructure*.



Gambar 2.2 Value Chain

(Sumber: *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael E. Porter, 1985)

Pada penerapan teori *value network* dilihat dari aktifitas *resort XYZ* dalam proses bisnis yang dilakukan dapat digambarkan dengan aktifitas utama yang dimulai saat tamu melakukan *check-in* di *lobby* setelah menunjukan *reservation letter and confirmation*, kegiatan operasi yang dilakukan adalah pelayanan pada tamu yang dilayani oleh staff *lobby* untuk melakukan pengecekan identitas tamu dan menyimpan identitas tamu seperti ktp/paspor, lalu memberikan *complimentary* minuman selamat datang dan handuk panas lalu staff akan mengantarkan tamu dan membawa barang bawaan, aktifitas

outbound yang dilakukan adalah *check-out* setelah tamu selesai menginap memberikan ktp/ paspor lalu melakukan konfirmasi kepada staff *cleaning* dan *kitchen* terkait makanan dan minuman yang belum dibayarkan, kegiatan pemasaran yang dilakukan adalah melakukan promosi pada media sosial, melakukan penjualan dan kerjasama secara langsung dan tidak langsung seperti kerjasama dengan *offline travel agent* (OFA) lokal di Belitung, Singapura, Malaysia dan menggunakan *online travel agent* (OTA) seperti Agoda, Traveloka, Tiket.com dan lainnya. Selain strategi tersebut *resort XYZ* juga melakukan strategi kerjasama dan promo spesial dengan maskapai penerbangan dan komunitas KITAS di Indonesia. Pelayanan yang ditawarkan adalah informasi harga kamar yang informatif dan jelas melalui tulisan gambar atau video, menerapkan strategi CRM dengan mengirimkan email sesuai dengan segmen tamu yang pernah menginap, dapat terlihat pada gambar 2.3 *value chain resort XYZ*.



Gambar 2.3 *Value Chain Resort XYZ*

(Sumber: Internal Perusahaan *Resort XYZ*, 2020)

Aktifitas utama yang telah dilihat pada proses bisnis *resort XYZ* dapat berjalan dengan dukungan aktifitas pendukung seperti manajemen umum perhotelan yang berhubungan dengan pembiayaan dan keuangan, sumber daya manusia 70% orang lokal yang dilakukan pelatihan dengan aliansi hotel di Belitung mengenai pelayanan, bahasa dan lainnya. Pengembangan teknologi yang dilakukan pada *resort XYZ* masih belum sepenuhnya terintegrasi dengan IT dan teknologi melainkan menggunakan tenaga luar dan mengadopsi teknologi dan sistem dari luar perusahaan. Untuk pengadaan bahan baku yang dibutuhkan untuk proses bisnis *resort XYZ* belum menerapkan teknologi sehingga dilakukan dengan manual dan ketergantungan dengan manajemen pusat yang berada di Jakarta.

2.4.3 Business Model (BMC)

Business Canvas adalah alat untuk menggambarkan konsep pemikiran tentang bagaimana perusahaan menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Model bisnis dijelaskan dengan 9 blok bangunan dasar yang memperlihatkan cara berpikir untuk menghasilkan uang yaitu: *customer segment, value proposition, channels, customer relationship, revenue stream, key resources, key activities, key partnership, cost structure*. (Osterwalder & Yves Pigneur, 2010). Berdasarkan Teori *Business Model Canvas* dapat dianalisa pada *resort XYZ* sebagai berikut:

Tabel 2.4

Analisa Resort XYZ Menggunakan BMC

Key Partner	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segment
Local People Owners 3rd party booking sites Travel agents Local Community	Hospitality Hotel Management	Eco Luxury Private Resort The first wellness and sustainable luxury resort	Direct Customers through Social Media, Website. Indirect Customers through 3rd party internet sites	Leisure Travelers Family trip Adventurer
	Key Resource		Channel	
	Resort Facility Human Resources		Online 3rd party booking site Online booking channels Travel Agents	
Cost Structure		Revenue Stream		
Fixed assets costs Depreciation Management Costs F&B Costs 3rd party partner fees		Villa Sales Restaurant Sales Activities Sales F&B Costs 3rd party partner fees		

(Sumber: Internal Perusahaan *Resort XYZ*, 2020)

Berdasarkan pada tabel 2.4 analisa *business model canvas* pada *resort XYZ* aktifitas *customer segment* yang dituju adalah pengunjung yang menyukai kenyamanan dan kemewahan, pengunjung yang bersama keluarga dan yang menyukai tempat-tempat baru yang eksotis, untuk berhubungan dengan segmen konsumen tersebut *resort XYZ* menggunakan dua cara yaitu

secara langsung dengan menggunakan media sosial dan *website* perusahaan dan secara tidak langsung menggunakan *website* pihak ketiga. Media yang digunakan untuk berhubungan dengan konsumen yaitu melalui *websitebooking* dari pihak ketiga, *channel booking online* dan *travel agent* sehingga konsumen dapat dijangkau menggunakan media tersebut. *Resort XYZ* memosisikan sebagai *Eco Luxury Private Resort* dengan tagline “*The First Wellness and Sustainable Luxury Resort*”.

Aktifitas yang ada *resort XYZ* merancang hotel dengan manajemen dan pelayanan yang baik dalam aktifitas proses bisnis yang berjalan, dengan sumberdaya fasilitas *resort* yang baik dan karyawan dengan jumlah 40 orang. Partner *resort XYZ* adalah orang-orang lokal, pemilik, *website booking* pihak ketiga, *travel agent* lokal dan lokal komunitas menjadi pihak-pihak yang membantu aktifitas bisnis dalam model bisnis kanvas pada *resort XYZ*.

Resort XYZ dalam menjalankan usahanya memerlukan biaya yang dilihat pada struktur biaya gaji, listrik, keperluan alat tulis kantor, depresiasi aset bangunan/perlengkapan yang dimiliki, biaya bahan baku dan komisi untuk pihak ketiga. Aktifitas yang dilihat selain biaya adalah pendapatan, *resort XYZ* mendapatkan pendapatan dari penjualan kamar villa, penjualan makanan dan minuman restoran, dan penjualan aktifitas yang bisa dilakukan di lokasi *resort XYZ*.

2.4.4 Technology Usage

Teknologi yang digunakan pada *resort XYZ* masih belum bisa dikategorikan sebagai perusahaan perhotelan yang belum mengadopsi teknologi secara keseluruhan dalam operasional bisnisnya. Dalam strategi promosi dan pemasaran menggunakan media sosial seperti *Instagram*, *Facebook*, dan *Youtube* namun penerapan strategi *digital marketing* belum diterapkan sehingga *tools* media sosial yang digunakan belum maksimal untuk melakukan strategi pemasaran. Selain media sosial *resort XYZ* menggunakan *blog* dan *website* sebagai informasi dan produk yang ditawarkan kepada konsumen, teknologi promosi secara digital masih bergantung dengan OTA sehingga ketergantungan teknologi terhadap pihak luar masih sangat besar. Pada bisnis proses operasional mulai dari *check-in* masih manual sampai kedalam kamar masih belum menerapkan teknologi sehingga masih manual menggunakan kunci kamar.

Untuk pembayaran dan perhitungan penjualan dari unit hotel & restoran masih menggunakan POS yang manual dan perhitungan laporan penjualan dan pengeluaran menggunakan *microsoft excell*. Komunikasi yang berjalan dari Belitung dengan manajemen pusat di Jakarta menggunakan gawai dan *whatsapp* untuk pengadaan bahan baku dan pengecekan laporan pendapatan dan pengeluaran.

2.5 Strategi Perusahaan (*Eco Resort Value*)

SDG (*Sustainable Development Goals*) merupakan sebuah tujuan global dalam program pembangunan keberlanjutan untuk melindungi planet dan memastikan semua orang menikmati perdamaian dan kemakmuran pada 2030 yang diadopsi oleh semua negara anggota UN pada tahun 2015. SDG terdiri dari 17 elemen yang berhubungan dengan sosial, ekonomi dan lingkungan. Untuk mencapai SDG diperlukan pengetahuan, teknologi dan sumberdaya dan kepedulian terhadap lingkungan dari berbagai aspek kehidupan (Sumber: undp.org), terlihat seperti pada gambar 2.4 sustainable development goals.



Gambar 2.4 *Sustainable Development Goals*

(Sumber: Undp.org, 2020)

Seiring dengan tujuan pembangunan berkelanjutan *resort XYZ* memiliki visi dan strategi yang sama dengan SDG yaitu menjadi *eco resort* nomor satu di Indonesia dengan menerapkan konsep lebih dekat dengan alam yang ramah lingkungan untuk

mencapai tujuan sebagai *EcoResort* tersebut *resort XYZ* menerapkan strategi dan penerapan yang sejalan dengan 6 *value* SDG dari 17 SDG yang ada yaitu *clean water and sanitation, affordable and clean energy, sustainable cities and communities, responsible consumption and production, life below water dan life on land.*



Gambar 2.5 Sustainable Development Goals Resort XYZ

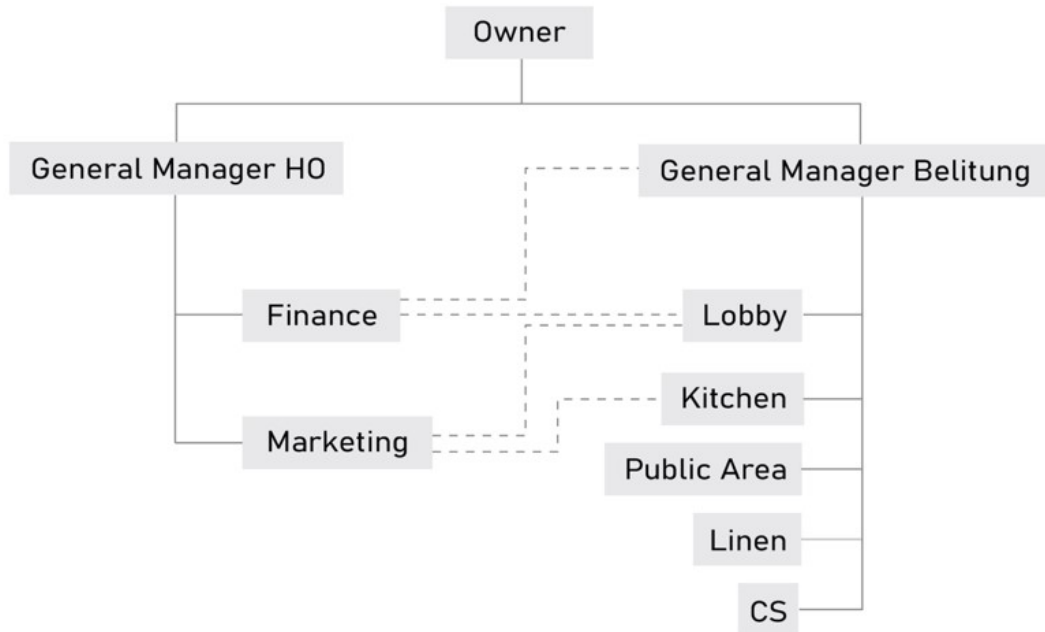
(Sumber: Undp.org, 2020)

Resort XYZ mengusung strategi yang cukup berbeda dibanding *resort* pada umumnya untuk menjaga *valueeco* tersebut *resort XYZ* melakukan pembangunan dan pemetaan kehidupan yang ada ditanah seperti tanaman yang ada, hewan, dan pohon-pohon besar yang ada sehingga dalam pembangunan dan menjalankan usaha tidak menebang pohon besar yang menjadi daerahresapan air. *Resort XYZ* menerapkan penggunaan energi yang ramah lingkungan dan pengelolaan energi mulai dari penggunaan solar panel untuk listrik, panas yang dihasilkan dari lampu dan pendingin ruangan dikelola dan digunakan untuk pemanas air disetiap ruangan sehingga tidak ada energi yang terbuang percuma. Dengan konsep pembangunan

berkelanjutan diterapkan oleh *resort XYZ* membangun komunitas dan pembangunan wilayah sekitar sehingga masyarakat ikut berkembang dan mulai peduli terhadap lingkungan, perekonomian masyarakat lokal ikut terbantu dengan dikenalkan aktifitas yang dapat dilakukan oleh tamu saat menginap di *resort XYZ*.

Kegiatan operasional untuk restoran *resort XYZ* pasti ada sisa makanan dan sampah dapur yang dikelola dengan baik sehingga dapat diolah menjadi pupuk yang bermanfaat untuk menanam sayur-sayuran dan buah-buahan yang dibutuhkan untuk memasak menu makanan dan minuman. Dengan mengelola sampah makanan dan dapur resort juga menjaga kehidupan dibawah laut dengan tidak menggunakan plastik, sedotan plastik dan limbah air bekas mandi, mencuci dll karena *resort XYZ* menggunakan deterjen, sabun yang aman bagi lingkungan. Air limbah tersebut dikelola dengan baik melalui amdal penampungan dan digunakan untuk menyiram tanaman sekitar.

2.6 Proses Pengambilan Keputusan



Gambar 2.6 Struktur Pengambilan Keputusan Organisasi *Resort XYZ*

(Sumber: Internal Perusahaan *Resort XYZ*, 2020)

Proses pengambilan keputusan yang dilakukan *resort XYZ* berdasarkan struktur organisasi yang terlihat pada gambar 2.6 adalah posisi tertinggi pada *resort XYZ* merupakan *owner* bisnis keluarga dengan dibantu oleh 2 *general manager* (GM) yaitu *headoffice* GM berlokasi di Tangerang, *operation* GM yang berlokasi di Belitung. Pengambilan keputusan untuk keuangan dan strategi pemasaran langsung dilakukan oleh GM HO dengan dibantu divisi *finance* berjumlah dua orang dan divisi *marketing* berjumlah 2 orang, total karyawan pada *Head Office* berjumlah 7 orang.

Pengambilan keputusan mengenai perihal keuangan dan pemasaran langsung dilakukan pada tim di HO Tangerang sedangkan untuk hal operasional mengenai strategi yang dihasilkan dari HO akan dijalankan dan dikomunikasikan dengan tim yang berada di Belitung dipimpin oleh GM Belitung. Sedangkan untuk tim operasional di Belitung yang membantu GM dibagi dengan 5 divisi yaitu *Lobby, Kitchen, Public Area, Linen, Cleaning Service* dengan jumlah total karyawan 40 orang.

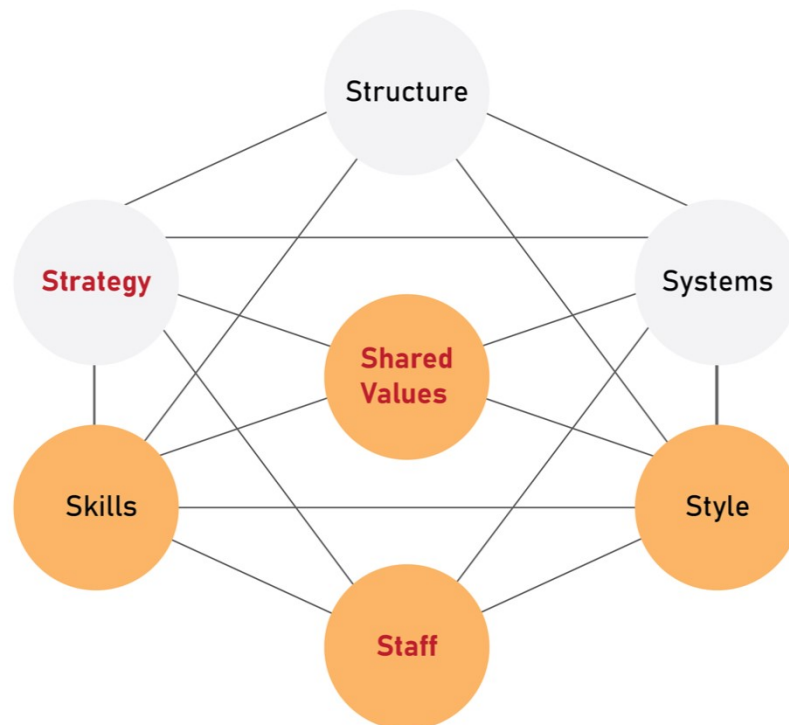
Divisi keuangan akan berhubungandengan *General Manager* Belitung dan *Lobby* mengenai laporan penjualan dan pengeluaran dimulai dari kas kecil, kas besar dan keuangan lainnya, sedangkan divisi *marketing* akan berhubungan dengan divisi *lobby* dan *kitchen* mengenai strategi penjualan dan berhubungan dimulai saat tamu menginap sampai *check-out*.

2.7 Analisa Sumber Daya (Finansial dan non Finansial)

Untuk menganalisa sumber daya perusahaan secara non finansial agar dapat bersaing dengan kompetitor dan memiliki performa yang baik dengan menggunakan Mckinsey 7S dikemukakan oleh Robert H. Waterman Jr. & Tom Peters pada 1980. Strategi tersebut yaitu *structure, system, skills, style, staff* and *shared values*. 7 elemen tersebut saling berhubungan dan biasanya membantu memposisikan serta mengidentifikasi apa yang dibutuhkan perusahaan untuk menghubungkan kembali

proses sehingga dapat meningkatkan performa perusahaan untuk mendapatkan keuntungan.

Dengan menggunakan *framework 7s Mckinsey resort XYZ* dapat melihat fokus elemen yang berhubungan dengan peningkatan efisiensi internal organisasi perusahaan, elemen yang dimiliki adalah *strategy, staff, shared values* yang lebih dominan dibanding elemen lain, sehingga dibutuhkan *improvement* pada elemen lainnya.



Gambar 2.7 Analisa 7S Mckinsey Resort XYZ
(Sumber: Internal PerusahaanResort XYZ, 2020)

Berdasarkan analisa 7s Mckinsey pada *resort XYZ* yang terlihat pada gambar bahwa *resort XYZ* menerapkan strategy 7S yaitu strategy. *Resort XYZ* memiliki strategi pelayanan yang berbeda dibanding dengan kompetitor lain dengan strategi *valuee* yang berorientasi dengan nilai *sustainable*, sehingga pengalaman menginap di *resort XYZ* akan berdampak berkelanjutan bagi masyarakat sekitar dan menjaga lingkungan yang masih alami di daerah Belitung, strategi yang telah diterapkan dengan mengelola energi dari penggunaan solar panel, panas bohlam sampai dengan air kotor dikelola sehingga bermanfaat bagi lingkungan, aktifitas yang ditawarkan oleh *resort XYZ* untuk pengunjung mayoritas berhubungan dengan kegiatan lokal seperti aktifitas pembuatan gula aren, pembuatan lada dan masakan tradisional sehingga membantu ekonomi masyarakat sekitar dan memperkenalkan budaya yang ada.

Strategi tersebut akan mengajak masyarakat lokal untuk ikut peduli dengan lingkungan dan adanya kerjasama antar pihak-pihak yang berada disekitar area *resort XYZ*, selain itu strategi manajemen yang diterapkan oleh *resort XYZ* adalah desentralisasi keluarga. Delegasi tugas yang diberikan berasal dari *owner* dan dikepalai oleh GM yang masih merupakan sanak-keluarga kerabat terdekat sehingga pengambilan keputusan harus terpusat ke *owner* keluarga. Hal ini menjadi permasalahan bagi *resort XYZ* dimana strategi yang diterapkan terdapat kendala dalam hal pengambilan keputusan dan terkesan otoriter.

Staff yang dimiliki oleh *resort XYZ* diseleksi, dilatih dan dimotivasi sehingga masyarakat lokal yang bekerja memiliki *value* untuk mengembangkan daerah asal mereka dan memperkenalkan budaya yang dimiliki oleh Belitung, namun dalam penerapannya terdapat kendala karena *staff* mayoritas merupakan masyarakat lokal sehingga dengan perubahan teknologi yang sedang berkembang di pasar dan industri akan mempengaruhi strategi perusahaan dimana karyawan yang dimiliki tidak memiliki kemampuan untuk mengadopsi teknologi yang ada, dibutuhkan waktu lebih lama untuk pelatihan dan pengenalan sistem teknologi yang mendukung pengembangan kemampuan sumberdaya manusia pada *resort XYZ*.

Sebagai contoh penggunaan email, *whatsapp* sebagai sarana interaksi antar divisi dan departemen sehingga membantu komunikasi menjadi lebih cepat dan efisien. Semakin ketatnya persaingan di industri perhotelan maka selain komunikasi dengan teknologi muktahir dibutuhkannya pengetahuan teknologi sistem terbaru seperti POS bagi karyawan yang bekerja di *resort XYZ*, Namun *Staff* yang berasal dari masyarakat lokal memiliki karakter dan budaya untuk mempelajari hal baru sehingga terlihat peluang bahwa sumberdaya *staff resort XYZ* memiliki potensi untuk membantu terjadinya transformasi digital.

Resort XYZ sebagai *resort* satu-satunya yang memiliki nilai-nilai perusahaan yang menjadi budaya dan norma bagi semua karyawan berbeda dibanding pesaing yaitu *Ecosustainability*. Norma tersebut diterapkan karyawan dengan menjaga alam

sekitar dan tidak merusaknya baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga *value* tersebut dapat diserap oleh tamu dan masyarakat sekitar untuk ikut menjaga daerah Belitung agar tetap alami dan tidak rusak. *Resort XYZ* percaya dengan menerapkan *shared value eco sustainability* akan menciptakan manfaat bersama seperti membantu petani dalam hal sayur-sayuran dan buah-buahan, nelayan dalam hal ikan, cumi, udang dan hasil laut lainnya dan masyarakat lokal dalam hal kebutuhan bahan baku lain, menciptakan lapangan pekerjaan baru, menggunakan bahan baku yang berasal dari daerah Belitung untuk diolah menjadi makanan yang dijual.

Dapat disimpulkan bahwa dalam teori 7s Mckinsey 3 dari 7 elemen yang ada yaitu: *strategy, shared value, staff* merupakan elemen yang menonjol dan mendukung keberhasilan transformasi digital pada *resort XYZ*. Sedangkan 4 elemen lain yang menghambat dan menunjukkan kelemahan pada *resort XYZ* untuk transformasi digital yaitu: *skill, style, structure, system*.

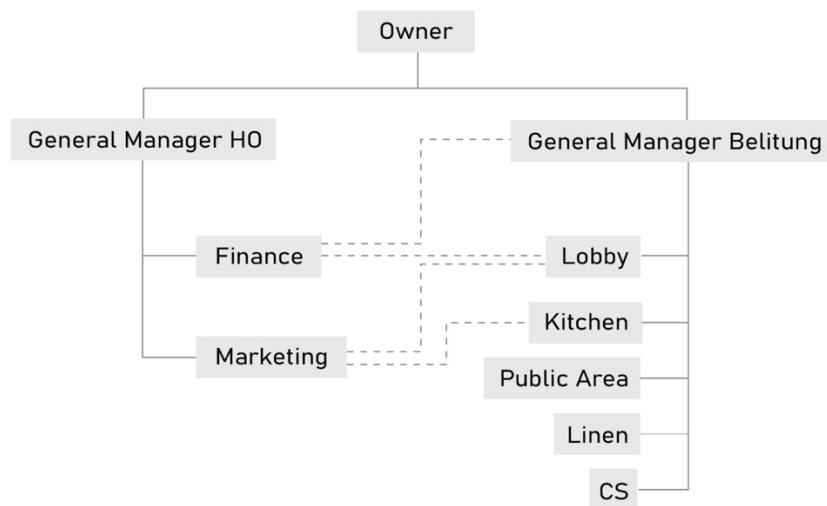
Skill yang dimiliki oleh karyawan *resort XYZ* terlihat kurang produktif untuk mendukung keberhasilan perusahaan karena rata-rata *staff* memiliki latar belakang pendidikan yang bukan berhubungan dengan teknologi dan mayoritas bukan sarjana sehingga untuk kemampuan melakukan inovasi teknologi sesuai dengan bidang perhotelan dan pariwisata sangatlah kurang, sehingga hal ini menjadi pertimbangan

untuk *resort XYZ* melakukan pelatihan lebih banyak bagi karyawan yang mereka miliki agar transformasi digital untuk mendukung keberhasilan perusahaan tercapai.

Style gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin *resort XYZ* saat ini kurang mendukung untuk keberhasilan perusahaan, karena model kepemimpinan yang ada saat ini dominan terhadap bisnis keluarga sehingga kurang efektif dan efisien dalam hal pengambilan keputusan, keuangan dan strategi agar menguntungkan perusahaan, gaya kepemimpinan yang dimiliki menghambat elemen-elemen lain dan menghambat terjadinya transformasi digital.

Sistem manajemen yang dimiliki oleh *resort XYZ* tidak ada sehingga saat ini kurang memadai karena masih belum mengadopsi teknologi dalam hal operasional, pengambilan keputusan, perencanaan, pengeluaran dan keuangan saat ini masih dilakukan manual, sehingga hal tersebut menghambat terjadinya transformasi digital dan tujuan jangka panjang perusahaan. *Resort XYZ* belum memiliki sistem integrasi internal dan eksternal perusahaan, sehingga dalam hal memonitor bisnis proses yang berlokasi di Belitung menjadi terkendala dan data yang dimiliki tidak aktual secara *real time*, kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pencatatan data baik perencanaan, penjualan dan pengeluaran memiliki tingkat kesalahan yang cukup besar terkait *human error*. Manajemen *resort XYZ* memerlukan sistem manajemen yang berintegrasi dalam era digital saat ini sehingga dapat bersaing dengan kompetitor dalam industri perhotelan dan pariwisata saat ini.

Struktur perusahaan pada XYZ adalah *functional organizational structure*, struktur perusahaan dibentuk berdasarkan pembagian tugas-tugas yang ada dalam organisasi. *Resort XYZ* dikepalai oleh seorang *owner* dan dibawah oleh dua orang *General Manager* yang berpusat di *HeadOffice* dan di wilayah Belitung. GM *Head Office* membawahi dua divisi sedangkan GM Belitung membawahi lima divisi. Seperti yang terlihat pada gambar 2.8 dibawah ini.



Gambar 2.8 Struktur Organisasi *Resort XYZ*
(Sumber: Internal Perusahaan *Resort XYZ*, 2020)

Berikut ini akan dijabarkan satu-persatu fungsi divisi pada struktur manajemen *Resort XYZ*:

-Tugas umum yang dimiliki oleh divisi *finance* menghasilkan laporan keuangan secara rutin baik itu penjualan, pengeluaran dan mengatur penyediaan bahan baku kebutuhan *Resort XYZ* di Belitung.

- Tugas umum yang dimiliki oleh divisi *Marketing* membuat strategi dan perencanaan pemasaran baik itu kerjasama dengan pihak ketiga, promosi, melayani konsumen.
- Tugas umum yang dimiliki oleh divisi *Lobby* membantu divisi marketing saat tamu melakukan check-in, administrasi tamu, melayani tamu dan membantu divisi *finance* dalam hal laporan dan kebutuhan barang.
- Tugas umum yang dimiliki oleh divisi *Kitchen* menyediakan dan memasak produk makanan dan minuman yang dipesan oleh konsumen, mencatat keperluan stok bahan baku.
- Tugas umum yang dimiliki oleh divisi *Public Area* adalah bertanggung jawab terhadap kebersihan area keseluruhan *resort XYZ* seperti tanaman, kebersihan area jalan, pantai dan taman.
- Tugas umum yang dimiliki oleh divisi *Linen* adalah bertanggung jawab terhadap kebersihan kebutuhan seprai kasur setiap ruangan, baju kotor, memelihara, merawat dan merapikan linen yang diperlukan oleh tamu.
- Tugas umum yang dimiliki oleh divisi *Cleaning Service* adalah bertanggung jawab terhadap kebersihan ruangan kamar, membantu tamu-tamu saat *check-in* menginap dan sampai tamu *check-out*.

2.8 Kesimpulan Analisa Perusahaan

Setelah menganalisa perusahaan baik dari segi internal sampai eksternal dapat dilihat bahwa *resort xyz* belum menerapkan teknologi terutama POS, sehingga

rancangan proyek transformasi digital saat ini ingin menerapkan sistem POS, permasalahan yang ditemukan berdasarkan analisa mendalam perusahaan dengan menggunakan berbagai macam *tools* adalah sebagai berikut:

- Resort xyz tidak memiliki tools untuk menganalisa tren pasar berdasarkan data.
- Interaksi dengan konsumen melalui media digital sangat kurang.
- Tingkat kepuasan dan kepercayaan konsumen masih rendah.
- Kesalahan pencatatan data.
- Laporan keuangan tidak aktual dan transparan.
- Data stok barang dan bahan baku tidak valid dan aktual.
- Belum memiliki sistem untuk melakuakn pengawasan bisnis proses dan kinerja karyawan.