

## ANALISIS STRATEGI OPERASI MENGGUNAKAN METODE ANALISIS TOWS DAN AHP PADA HOTEL RANGKAYO BASA KOTA PADANG

Yati Oktapia Tanjung<sup>1</sup>, Firman<sup>2</sup>, Gesit Thabrani<sup>3</sup>,

<sup>1</sup>Manajemen, FE, Universitas Negeri Padang, Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus Air Tawar Padang, 25171

<sup>2</sup>Manajemen, FE, Universitas Negeri Padang, Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus Air Tawar Padang, 25171

<sup>3</sup>Manajemen, FE, Universitas Negeri Padang, Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus Air Tawar Padang, 25171

### INFORMASI ARTIKEL

Diterima: 12 November 2018

Direvisi: 17 November 2018

Diterbitkan: 21 November 2018

### KATA KUNCI

*Operating strategy, competitive advantage, TWOS analysis, AHP.*

### KORESPONDEN

No. Telepon: 082363582846

E-mail :

oktatanjung344@gmail.com

### ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi operasi prioritas dalam meningkatkan keunggulan bersaing pada hotel Rangkayo Basa Kota Padang. Ini adalah penelitian deskriptif untuk menganalisis pengaruh dari variabel yang ada. Sampel dalam penelitian ini adalah para pengambil keputusan yang ada di Hotel Rangkayo Basa yang terdiri dari manajer hotel, kepala departemen kamar, kepala departemen makanan dan minuman, kepala departemen akuntansi, dan kepala departemen sumber daya manusia. Kerangka kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (TWOS) disajikan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang mempengaruhi strategi operasi dalam meningkatkan keunggulan bersaing. Metode AHP digunakan untuk memprioritaskan strategi operasi berdasarkan hasil analisis TWOS. Hasil penelitian menunjukkan prioritas utama strategi operasi dalam meningkatkan keunggulan bersaing adalah mengembangkan konsep Syariah dengan bobot 0,2471 dan paling rendah adalah fasilitas dengan kapasitas yang besar dengan bobot sebesar 0,1461.*

### PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi yang semakin pesat, menyebabkan persaingan di dalam dunia bisnis juga semakin pesat. Persaingan ini dialami oleh bisnis yang bergerak pada sektor pariwisata halal, salah satunya hotel syariah, dimana sektor ini mengalami persaingan yang semakin ketat seiring dengan meningkatnya jumlah wisatawan muslim mancanegara yang berkunjung ke Indonesia. Mengacu pada data *Global Muslim*

*Travel Index (GMTI) 2018 Indonesia* berada pada posisi kedua sebagai negara tujuan wisatawan muslim dunia. Berdasarkan data jumlah kunjungan wisatawan mancanegara menurut pintu masuk Juli 2017-Juli 2018 bahwa pertumbuhan kunjungan wisatawan mancanegara ke Sumatera Barat meningkat sebanyak 2,17% dari tahun 2017. Kondisi yang demikian akan menimbulkan berbagai resiko bagi perusahaan jika tidak mampu mengikuti persaingan saat ini. Dengan

kondisi yang demikian, perusahaan di tuntut untuk mampu mengatasi segala kemungkinan yang akan terjadi dalam persaingan bisnis.

Hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengantisipasi persaingan adalah dengan memperhatikan strategi yang dimilikinya. Strategi adalah rencana induk yang komprehensif untuk mencapai tujuan dan misi dari sebuah perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2000 dalam Zanon et al., 2013) Agar berhasil, organisasi biasanya mengembangkan strategi untuk ketiga level yang ada. Untuk mencapai keunggulan bersaing alternatif strategi yang dapat dilakukan adalah menyusun strategi dengan tepat. Salah satu strategi utama yang berperan penting dalam menentukan keunggulan bersaing yaitu strategi operasi. Menurut Heizer, Render, & Munson (2017) meraih keunggulan bersaing melalui operasi dapat dilakukan dengan melakukan diferensiasi, biaya murah, dan respon yang cepat. Menurut Evans dan Collier (2007) keunggulan bersaing menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mencapai pasar dan keunggulan keuangan dibandingkan dengan pesaing.

Sumatera Barat merupakan salah satu tujuan destinasi wisata yang tidak bisa dilewatkan oleh para wisatawan. Sumatera Barat merupakan salah satu provinsi yang ditetapkan sebagai destinasi wisata halal dunia. Sumatera Barat juga meraih tiga penghargaan dalam acara *word halal tourism awards* 2016 di Dubai. Salah satu sektor yang dapat menunjang wisata halal diantaranya adalah sektor makanan halal dan akomodasi penginapan halal. Meningkatnya kegiatan wisata ini, terkait dengan perintah Allah Swt yang terdapat dalam Al-Quran surah Al- Ankabut:20. Artinya: *Katakanlah, "berjalanlah di bumi, maka perhatikanlah bagaimana Allah memulai penciptaan makhluk, kemudian Allah menjadikan kejadian yang akhir. Sungguh, Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu (29:20).*

Jumlah kunjungan wisatawan muslim ke Sumatera Barat pada bulan Januari-Juli 2018 secara total cukup tinggi, yaitu sebesar 22.439 yang berasal dari lima kebangsaan, yaitu

Malaysia, Arab Saudi, Kuwait, Uni Emirat Arab dan Mesir. Hal ini menandakan bahwa persaingan dalam industri perhotelan di Sumatera Barat khususnya Kota Padang semakin meningkat. Permintaan terhadap hotel syariah akan semakin meningkat sejalan dengan pertumbuhan jumlah wisatawan muslim yang berkunjung ke Sumatera Barat. Hotel syariah adalah hotel yang pengoperasiannya sama dengan hotel konvensional, tetapi aspek operasional dari hotel syariah harus disesuaikan untuk mematuhi prinsip syariat Islam (Samori & Abd Rahman, 2013).

Kriteria hotel syariah adalah rumusan kualifikasi dan/atau klasifikasi yang mencakup aspek produk, pelayanan, dan pengelolaan. Hotel syariah tidak boleh menyediakan fasilitas hiburan yang mengarah pada kemusyrikan, akses pornografi dan tindakan asusila.

Hotel Rangkayo Basa merupakan salah satu hotel bintang 2 di Kota Padang hadir dengan konsep Syariah Islam. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di Hotel Rangkayo Basa Padang, perusahaan dalam menjalankan operasi perusahaan belum mampu memutuskan strategi operasi dengan tepat. Perusahaan lebih mengutamakan strategi bisnis bidang pemasaran sedangkan strategi operasional perusahaan terlihat kurang diperhatikan seperti lahan parkir yang kurang memadai. Hal ini jika terus menerus diabaikan dapat mengakibatkan jumlah pengunjung hotel bekurang dan berimbas kepada pendapatan perusahaan. Untuk menghadapi tantangan ini maka perusahaan perlu melakukan efisiensi dengan menyusun ulang rencana operasi dan melakukan beberapa penyesuaian. Perusahaan harus mempertimbangkan faktor internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan.

Oleh karena itu dibutuhkan metode yang dapat mempertimbangkan pemilihan strategi yang tepat untuk mencapai cita-cita dan tujuan perusahaan dalam menghadapi persaingan untuk mengembangkan dan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan secara global. Salah satu metode yang dapat digunakan dalam perencanaan

strategi kompetitif adalah metode analisis TWOS (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) untuk mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Dan digunakan metode AHP untuk membandingkan alternatif strategi yang ada dan menentukan strategi prioritas utama bagi perusahaan.

Menurut (Emmanuel D, 2015) strategi operasi merupakan hal yang menyangkut prioritas relatif fungsi operasi, tujuan biaya, fleksibilitas, kualitas, keteguhan dan kecepatan sehubungan dengan strategi kompetitif perusahaan dengan mengambil keputusan dibidang rantai pasokan, teknologi dan manajemen organisasi serta informasi.

Menurut Heizer, Render, & Munson (2017) dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan ada 10 keputusan yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa yaitu: Produk atau jasa, kualitas, proses, lokasi, tata letak, sumber daya manusia, rantai pasok, persediaan, penjadwalan, dan pemeliharaan.

Menurut (Zanon et al., 2013) untuk mengembangkan strategi operasi perlu mengidentifikasi area yang membutuhkan pengambilan keputusan operasional yaitu: Strategi integrasi vertikal, strategi kapasitas, strategi fasilitas, strategi teknologi produk, dan strategi teknologi proses.

Menurut DSN-MUI (2016) hotel syariah adalah penyediaan akomodasi berupa kamar-kamar di dalam suatu bangunan yang dapat dilengkapi dengan jasa pelayanan makan dan minum, kegiatan hiburan dan atau fasilitas lainnya secara harian dengan tujuan memperoleh keuntungan yang dijalankan sesuai prinsip syariah. Hotel syariah adalah hotel yang dalam pengoperasiannya sama dengan hotel konvensional, tetapi aspek operasional dari hotel syariah harus disesuaikan untuk memenuhi prinsip syariat Islam (Samori & Abd Rahman, 2013).

Menurut peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia nomor 2 tahun 2014 usaha hotel syariah digolongkan menjadi dua yaitu hotel syariah hilal 1 dan hotel syariah hilal 2 yang digunakan sebagai dasar panduan penerapan hotel syariah. Hotel syariah hilal 1 merupakan penggolongan untuk usaha hotel syariah yang dinilai memenuhi seluruh kriteria usaha hotel syariah yang diperlukan untuk melayani kebutuhan minimal wisatawan muslim. Hotel syariah hilal 2 adalah penggolongan untuk usaha hotel syariah yang diperlukan untuk melayani kebutuhan moderat wisatawan muslim.

Menurut (Thamrin & Pamungkas, 2017) analisis TWOS merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengungkapkan kekuatan dan kelemahan suatu organisasi, menganalisis peluang perbaikan serta ancaman dengan melihat kondisi internal dan eksternal yang ada di lingkungan industri.

Menurut (Heizer et al., 2017) analisis TWOS merupakan tinjauan formal kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal. Dilakukan untuk memiliki keunggulan kompetitif dengan memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman dilingkungan perusahaan sekaligus memaksimalkan keuntungan kekuatan organisasi dan meminimalkan kelemahan. Menurut (Zhikang, 2017) analisis SWOT adalah menganalisis lingkungan internal dan eksternal untuk mencapai tujuan strategis untuk pengembangan pilihan strategis.

Menurut Temrungsie et al., (2015) AHP adalah metode analisis untuk menangani pembuatan keputusan yang lebih kompleks dengan menggunakan multikriteria dan juga untuk mengetahui prioritas utama dari keputusan tersebut. AHP adalah metode atau alat analisis yang banyak digunakan dalam aplikasi yang berkaitan dengan pengambilan keputusan yang dapat membantu perusahaan (Vaidya & Kumar, 2006). Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam metode AHP menurut Marimin (2004) adalah sebagai berikut: Penyusunan Struktur Hierarki Masalah, Matriks Perbandingan

Berpasangan, Sintesa Prioritas, Uji *Consistency Index* (CI), dengan rumus sebagai berikut :

$$CI = \frac{(\lambda_{max} - n)}{(n - 1)}$$

Uji *Consistency Ratio* (CR), dengan rumus sebagai berikut :

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Jika hasil dari *consistency ratio* > dari 0,1 maka penilaian dari data harus melakukan perhitungan ulang kembali, namun jika hasil dari *consistency ratio* < 0,1 maka data tersebut dinyatakan benar atau konsisten.

### METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada Hotel Rangkayo Basa Kota Padang, Jl. Hangtuah No. 211 Padang, dengan jenis penelitian yang bersifat deskriptif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Dalam penelitian ini data primer yang diperoleh dengan melakukan wawancara dan penyebaran kuesioner. Data yang diperoleh berdasarkan kuesioner akan diolah dengan menggunakan alat analisis TWOS dan *Analitycal Hierarchy Process* (AHP).

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil indentifikasi analisis TWOS berdasaeakan lingkungan internal dan eksternal, maka diperoleh faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing hotel Rangkayo Basa. Faktor yang mempengaruhi dari bagain internal adalah kekuatan dan kelemahan, faktor kekuatan berupa mengutamakan konsep Syariah, harga yang terjangkau, fokus pada kualitas layanan, dan SDM yang Profesional. Faktor kelemahan berupa lahan parkir yang tidak memadai, fasilitas tidak lengkap, jumlah kamar sedikit, dan penggunaan IT belum optimal. Sedangkan lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman. Faktor peluang berupa meningkatnya tren wisata halal, Sumatera Barat ditetapkan sebagai destinasi wisata halal dunia, perkembangan teknologi, dan lokasi strategis. Faktor ancaman berupa munculnya pesaing nbaru dengan konsep Syariah, banyaknya

aturan yang menimbulkan banyak biaya, persaingan harga yang tidak sehat, dan strategi pesaing.

Dari hasil identifikasi faktor-faktor tersebut, maka diperoleh lima strategi operasi dalam meningkatkan keunggulan bersaing hotel Rangkayo Basa yaitu, mengembangkan konsep Syariah, teknologi proses, meningkatkan kualitas layanan, fasilitas dengan kapasitas yang besar, dan lokasi fasilitas. Lima strategi ini dianggap mampu memberikan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan. dalam mengambil keputusan perusahaan harus mempertimbangkan Berikut hasil analsis strategi operasi menggunakan metode analisis SWOT.

**Tabel 1. Matriks TWOS Hotel Ranagkayo Basa Kota Padang**

Faktor Internal	Kekuatan ( <i>Strengtht</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )
	Faktor Eksternal	S1: Mengutamakan konsep Syariah S2: Harga yang terjangkau S3: Fokus pada kualitas layanan S4: SDM yang profesional S5 : Lokasi Strategis
Peluang ( <i>Opportunities</i> )		Strategi WO
O1: Meningkatnya tren wisata halal O2: SUMBAR ditetapkan sebagai destinasi wisata halal dunia O3: Perkembangan teknologi O4: Dekat dengan Pemasok	A1: Mengembangkan Konsep Syariah (S1,S2, S3, O1,O2) A2: Teknologi Proses (S2, S3, S4, O3)	A3: Fasilitas dengan kapasitas yang besar (W1, W2, W3, O3, O4)
Ancaman ( <i>Threat</i> )		Strategi WT
T1: Munculnya pesaing baru T2: Banyaknya aturan yang menimbulkan banyak biaya T3: Persaingan harga yang tidak sehat T4: Strategi pesaing	A4: Meningkatkan Kualitas Layanan (S1, S2, S3, T1, T2, T4)	A5: Lokasi Fasilitas (W1,W2,, T3 T4)
		Strategi SO

Lima strategi operasi yang diperoleh dari hasil tabel analsis TWOS di atas, maka perlu dilakukan perhitungan bobot setiap alternatif strategi untuk menentukan strategi operasi yang diprioritaskan dalam meningkatkan keunggulan

bersaing hotel Rangkayo Basa dengan menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) berikut hasil olah data menggunakan metode dan Analytical Hierarchy Process (AHP).

**Tabel 2. Prioritas Kepentingan (Bobot) Kriteria Penentu Keunggulan Bersaing.**

Kriteria	Bobot	Prioritas
Mengembangkan konsep Syariah	0,2471	1
Teknologi Proses	0,2406	2
Meningkatkan Kualitas Layanan	0,1831	3
Fasilitas dengan Kapasitas yang besar	0,1461	5
Lokasi Fasilitas	0,1831	3

Sumber : Olah Data Menggunakan Microsoft Excel 2018

Berdasarkan tabel dua terlihat bahwa faktor yang menjadi prioritas utama dalam meningkatkan keunggulan bersaing ialah mengembangkan konsep Syariah dengan nilai bobot 0,2471 sesuai dengan pernyataan responden dimana hotel Rangkayo Basa dengan konsep syariah yang diterapkan di perusahaan, maka mereka membutuhkan keseriusan dalam menjalankannya. Kemudian adanya peluang meningkatnya tren wisata halal dan Sumatera Barat ditetapkan sebagai destinasi wisata halal dunia. Kriteria yang menjadi prioritas kedua dalam meningkatkan keunggulan bersaing Hotel Rangkayo Basa adalah strategi teknologi proses dengan bobot 0,2406. Teknologi proses menjadi prioritas kedua karena dengan teknologi proses kegiatan operasional perusahaan akan semakin efektif dan efisien.

Kriteria yang menjadi prioritas ketiga adalah strategi meningkatkan kualitas layanan dan strategi lokasi fasilitas dengan jumlah bobot yang sama sebesar 0,1831. Kedua strategi ini menjadi prioritas ketiga karena sebuah perusahaan harus mempertimbangkan kualitas layanan untuk meningkatkan loyalitas dan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Perusahaan juga harus mempertimbangkan lokasi fasilitas yang disediakan dalam bentuk jasa penginapan apakah mendukung dengan objek

wisata atau tidak. Prioritas terakhir adalah strategi fasilitas dengan kapasitas yang besar dengan bobot sebesar 0,1461 sesuai dengan jawaban responden dimana fasilitas dengan kapasitas yang besar menjadi prioritas terakhir, karena Hotel Rangkayo Basa memiliki keterbatasan lahan perusahaan yang kurang memadai. Jadi untuk saat ini perusahaan belum mampu untuk melakukan penambahan luas kapasitas hotel.

**KESIMPULAN**

Hotel Rangkayo Basa memiliki faktor internal dan eksternal, dimana faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Faktor kekuatan berupa mengutamakan konsep Syariah, harga yang terjangkau, fokus pada kualitas layanan, dan SDM yang Profesional. Faktor kelemahan berupa lahan parkir yang tidak memadai, fasilitas tidak lengkap, jumlah kamar sedikit, dan penggunaan IT belum optimal. Sedangkan faktor eksternal terdiri dari dari peluang dan ancaman. Faktor peluang berupa meningkatnya tren wisata halal, Sumatera Barat ditetapkan sebagai destinasi wisata halal, perkembangan teknologi, dan lokasi strategis. Faktor ancaman berupa munculnya pesaing baru dengan konsep Syariah, banyaknya aturan yang menimbulkan banyak biaya, persaingan harga yang tidak sehat, dan strategi pesaing.

Dari hasil analisis faktor internal dan eksternal diperoleh strategi operasi dalam meningkatkan keunggulan bersaing Hotel Rangkayo Basa dengan bobot prioritas tertinggi yaitu (S1) mengembangkan konsep Syariah dengan bobot 0,2471, (S2) teknologi proses dengan bobot sebesar 0,2406, (S3 dan S5) meningkatkan kualitas layanan dan lokasi fasilitas dengan bobot yang sama sebesar 0,1831, dan yang terakhir adalah (S4) fasilitas dengan kapasitas yang besardengan bobot sebesar 0,14

**DAFTAR PUSTAKA**

- Departemen Agama RI (2007). AL-Quran dan Terjemahan. *Special For Women*. PT. SYGMA.
- Emmanuel D, A. (2015). *Linking Operations Strategy to the Corporate Strategy Process: a Practice Perspective*. *Business Process Management Journal*, 21(2), 267–287.
- Evans, J., & Collier, D. (2007). *Management Operation*. UK: Prentice Hall.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Operations Management Sustainability and Supply Chain Management* (12th ed.). America: Pearson Education, Inc.
- Marimin. (2004). *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk* (1st ed.). Jakarta: PT. Grasindo.
- Samori, Z., & Abd Rahman, F. (2013). *Towards The Formation Of Shariah Compliant Hotel In Malaysia: An Exploratory Study On Its Opportunities And Challenges*. *WEI International Academic Conference Proceedings*, (July 2012), 108–124.
- Temrungsie, W., Raksuntron, W., Namee, S., Chayanan, S., & Witchayangkoon, B. (2015). *AHP-based Prioritization on Road Accidents Factors: A Case Study of Thailand*. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 6 (April), 135–144.
- Zanon, C. J., Gomes, A., Filho, A., Jose, C., Jabbour, C., Beatriz, A., ... Salimian, H. (2013). *Operations strategy and business strategy alignment model ( case of Iranian industries )*. *International Journal of Operations & Productions Management*, 33(9), 1108–1130.
- Vaidya, O. S., & Kumar, S. (2006). *Analytic Hierarchy Process: An Overview Of Applications*. *European Journal of Operational Research*, 169(1), 1–29.

Zhikang, L. (2017). *Research on Development Strategy of Automobile Reverse Logistics Based on SWOT Analysis*. *Procedia Engineering*, 174, 324–330.

**BIOGRAFI PENULIS**

Yati Oktapia Tajung, lahir di Siraga 10 Oktober 1996. Anak ke Delapan dari Delapan bersaudara. Penulis menempuh pendidikan dimulai dari SDN 100320, melanjutkan ke SMPN 1 Dolok, dilanjutkan SMKN 1 Padangsidempuan hingga akhirnya menempuh masa kuliah di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Negeri Padang. Penulis juga aktif di bidang organisasi kemahasiswaan. Pengalaman organisasi penulis dapatkan di bidang penelitian mahasiswa, bidang Kerohanian dan juga Badan Eksekutif Mahasiswa.