

DAFTAR ISI

PENGESAHAN	
PERNYATAAN KEASLIAN	
PERNYATAAN PERUSAHAAN/ORGANISASI	
KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Batasan Penelitian	7
KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Hotel	8
2.1.1 Klasifikasi Hotel.....	8
2.1.2 Struktur Hotel.....	9
2.1.3 Istilah-istilah.....	11
2.2 Manajemen Strategi.....	12
2.2.1 Analisis Internal	13
2.2.2 Analisis Eksternal.....	14
2.2.3 <i>Balance Scorecard</i>	15
2.3 Manajemen Risiko.....	18
2.3.1 Analisis Risiko Strategis.....	20
METODOLOGI PENELITIAN	24
3.1 Jenis Penelitian.....	24
3.2 Sampling	24
3.3 Pengumpulan Data	24
3.4 Kerangka Analisis	26
3.5 Analisis Data.....	26
GAMBARAN PERUSAHAAN/ORGANISASI	29
ISU STRATEGIS	31
5.1 Analisis Internal Hotel DEF	31
5.1.1 Analisis Visi-Misi dan Strategi/Sasaran-Program Hotel DEF.....	31
5.1.2 Analisis Fungsional	33
5.1.3 Analisis Proses Bisnis Internal Hotel DEF	43
5.1.4 Matriks IFE	46
5.2 Analisis Eksternal Hotel DEF	46
5.2.1 PESTEL	47

5.2.2 Porter's 5 Forces	49
5.2.3 KSF Industri Hospitality-Perhotelan	51
5.2.4 Matriks EFE	51
5.3 Matriks TOWS	52
5.4 Evaluasi Strategi.....	56
5.5 <i>Balance Scorecard</i>	58
5.6 Sasaran strategis	64
ANALISIS RISIKO STRATEGIS	66
6.1 Analisis Risiko	66
6.1.1 Identifikasi Risiko	66
6.1.2 Evaluasi Risiko.....	68
6.1.3 Penilaian Risiko berdasarkan AHP	70
6.1.4 <i>Risk Appetite</i>	74
6.2 Mitigasi Risiko	75
6.3 Register Risiko	79
6.4 Perkembangan <i>Value Chain</i> Hotel DEF	83
KESIMPULAN DAN SARAN	84
7.1 Kesimpulan	84
7.2 Saran	84
DAFTAR PUSTAKA	85

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Kategori Pengukuran Perspektif Pelanggan	17
Tabel 2. Pengolahan Data.....	25
Tabel 3. Uraian Visi Hotel DEF	31
Tabel 4. Uraian Misi Hotel DEF	32
Tabel 5. Rasio Keuangan Hotel DEF Tahun 2011-2016	33
Tabel 6 Rasio Keuangan Hotel DEF Tahun 2011-2016 (Lanjutan).....	34
Tabel 7. Persentase Aktual terhadap Budget Tahun 2013-2016	36
Tabel 8. Pendapatan Kotor Penjualan Kamar	38
Tabel 9. Value Factor.....	46
Tabel 10. Matriks IFE	46
Tabel 11. Matriks EFE.....	51
Tabel 12. Matriks EFE (Lanjutan).....	52
Tabel 13. Matriks TOWS.....	54
Tabel 14. Matriks TOWS (Lanjutan).....	55
Tabel 15. Hasil Perhitungan QSPM.....	56
Tabel 16. Balance Scorecard Hotel DEF	59
Tabel 17. <i>Balance Scorecard</i> Hotel DEF (Lanjutan)	60
Tabel 18. <i>Balance Scorecard</i> Hotel DEF (Lanjutan)	61
Tabel 19. Balance Scorecard Hotel DEF (Lanjutan)	62
Tabel 20. Key Performance Indicator	64
Tabel 211. Identifikasi Risiko Strategis.....	67
Tabel 222. Skala Probabilitas Risiko	68
Tabel 233. Skala Dampak Strategis.....	68
Tabel 244. Kategori Risiko	69
Tabel 255. Penilaian Risiko.....	69
Tabel 26. Peringkat Risiko Berdasarkan Nilai Risiko	69
Tabel 27. Peringkat Risiko Berdasarkan Nilai Risiko (Lanjutan).....	70
Tabel 28. Risiko Strategis Terpilih.....	70
Tabel 29. Dekomposisi Risiko Tinggi dan Risiko Penting.....	70
Tabel 30. Variabel Risiko.....	71
Tabel 31. Skala Nilai AHP	71
Tabel 32. Bobot Probabilitas Risiko	71
Tabel 33. Bobot Dampak Risiko	72
Tabel 34. Nilai Faktor Risiko	72
Tabel 35. Standar Kategori Risiko.....	73
Tabel 36. Kategori Risiko	73
Tabel 37. Risiko Strategis	73
Tabel 38. Risk Appetite Hotel DEF.....	74
Tabel 39. Risk Appetite Hotel DEF (Lanjutan).....	75
Tabel 40. Perlakuan Risiko, Tantangan Implementasi dan Solusi	77
Tabel 41. Perlakuan Risiko, Tantangan Implementasi dan Solusi (Lanjutan).....	78
Tabel 42. Skala Peluang Terjadinya Risiko	80

Tabel 43. Skala Dampak Risiko	80
Tabel 44. Register Risiko	81
Tabel 45. Register Risiko (Lanjutan).....	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Grafik Perbandingan Laju Pertumbuhan PDRB antara Prov. Lampung dan Sektor Penyediaan Akomodasi dan Makan-Minum Tahun 2013-2015.....	2
Gambar 2. Grafik Perbandingan antara Total Revenue dan Gross Operating Profit Tahun 2013-2016.....	3
Gambar 3. Lokasi Hotel DEF, Bandar Udara Radin Inten II, Pelabuhan Panjang, Pelabuhan Bakaheuni, dan Visualisasi Jalan Tol Trans-Sumatera.....	4
Gambar 4. Struktur Umum Organisasi Hotel.....	11
Gambar 5. Kerangka Tahapan Manajemen Strategi.....	13
Gambar 6. Model Kompetitif 5 Forces Porter.....	14
Gambar 7. Klasifikasi Risiko	19
Gambar 8. Model Manajemen Risiko.....	20
Gambar 9. Pemetaan Eskalasi Risiko	22
Gambar 10. Kerangka Analisis.....	26
Gambar 11. Struktur Organisasi Hotel DEF	30
Gambar 12. Grafik Perbandingan antara Target Gross Operating Profit dan Aktualnya ...	37
Gambar 13. Grafik Perbandingan antara Gross Operating Profit dan EBITDA terhadap Total Revenue.....	37
Gambar 14. Grafik Perbandingan antara Pendapatan Kamar dan F&B terhadap Total Revenue.....	38
Gambar 15. Grafik Perbandingan antara Perkiraan Pendapatan Kamar dan Pendapatan Kamar Aktual	39
Gambar 16. Grafik Perbandingan Occupancy Rate antara Hotel DEF dan Rata-rata Prov. Lampung Tahun 2016.....	40
Gambar 17. Grafik Perbandingan antara Average Cost per Room dan Revenue Per Available Room terhadap Average Room Rate	40
Gambar 18. Value Chain Hotel DEF	45
Gambar 19. Grafik Perbandingan antara Pertumbuhan Ekonomi Prov. Lampung dan Nasional Tahun 2013-2016	48
Gambar 20. Grafik Perkembangan Jumlah Industri di Prov. Lampung Tahun 2010-2014	48
Gambar 21. Grafik Perkembangan Jumlah Hotel dan Akomodasi di Prov. Lampung Tahun 2011-2015.....	49
Gambar 22. Gambaran Porter's 5 Forces Hotel DEF.....	50
Gambar 23. Matriks Internal-Eksternal Hotel DEF.....	52
Gambar 24. Peta Strategis Hotel DEF	58
Gambar 25. Sasaran Strategis Tahun 2018 - 2020	65
Gambar 26. Peta Risiko Strategis Hotel DEF	74
Gambar 27. Level Toleransi Hotel DEF pada Peta Risiko	75
Gambar 28. Time Plan Pengelolaan Risiko Strategis.....	79
Gambar 29. Penurunan Level Risiko Strategis Hotel DEF.....	79
Gambar 30. Value Chain Hotel DEF setelah Penerapan Strategi dan Analisis Risiko Strategis.....	83

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Panduan Observasi	92
Lampiran 2. Panduan Wawancara	93
Lampiran 3. Sasaran dan Rencana Strategis Per Tahun Periode 2014, 2016, 2017	94
Lampiran 4. Kendala Pencapaian Sasaran - Evaluasi Usaha Per Tahun Periode 2012-2016	96
Lampiran 5. Analisis Eksternal Hotel DEF - Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan (PESTL).....	97
Lampiran 6. Rangkuman Hasil Wawancara Manajemen Hotel DEF	99
Lampiran 7. Rangkuman Hasil Wawancara Operasional Hotel DEF	102
Lampiran 8. Rangkuman Hasil Observasi Hotel DEF	104
Lampiran 9. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).....	105
Lampiran 10. Ketersediaan/Pemenuhan Kriteria Fisik Standar Hotel Berbintang 3 (Tiga)	107
Lampiran 11. Proporsi Tamu Hotel DEF	110