

## STRATEGI MENGELOLA KETIDAKSEIMBANGAN *SUPPLY AND DEMAND* PADA INDUSTRI PERHOTELAN DI SOLO RAYA \*

**Budi Purnomo<sup>1</sup> dan MSU Adji<sup>2</sup>**

Sekolah Tinggi Pariwisata Sahid Surakarta  
Jl. Adi Sucipto 154 Solo Jawa Tengah 57144  
Email: [budipurnomo989@yahoo.co.id](mailto:budipurnomo989@yahoo.co.id)  
[adjimsu@gmail.com](mailto:adjimsu@gmail.com)

### *Abstract*

*Since 2011 hotel industry in Solo Raya has very significant demand and supply imbalance in the fields of room occupancy rate, human resources and finance. So, this research is intended to find strategies to manage the supply and demand imbalance along with long term solutions to overcome these conditions. This process evaluation study is presented to evaluate the implementation of ongoing programs and policies in order to improve their qualities and to asses if they are successfull or failed (Edison, 2009). Several methods of data collection are documentation, observation and field notes and interviews with questionnaire. Subjects of research are whole members of Indonesia Hotel & Restaurant Association (PHRI) Surakarta which are classified as star and nonstar hotels, local government officers and tourism service providers. The research findings show that: (1) to increase the room occupancy rate is by increasing the number of guests through promoting special packages offering customized solutions, instead of reducing the number of existing hotels; (2) during low seasons, optimize in-house trainings to improve human resources with expected competencies, entrepreneur souls and risk-taking; and (3) implement a comprehensive efficiency program to maintain healthy financial companies. The research findings imply the needs of political will from government which supports tourism sector to create 'some sugar' (tourist attractions) in Solo Raya that will be consumed by 'ants' (tourists).*

**Keywords:** *strategies, supply and demand imbalance, hotel industry*

### **1. Pendahuluan**

Pasar perhotelan di Solo Raya dinilai sudah *over supply* sejak 2011 karena kebutuhan tidak seimbang dengan pasokan yang tersedia. Jumlah wisatawan tidak mengalami peningkatan yang signifikan, sementara jumlah kamar baru terus bertambah. Data dari Badan Promosi Pariwisata Indonesia Surakarta (BPPIS) menunjukkan bahwa selama empat tahun terakhir (2011-2015) pertumbuhan hotel berbintang di Solo Raya mencapai 70% dengan penambahan kamar 121% dan hotel nonbintang mencapai 10% dengan penambahan kamar 3%. Dalam periode yang sama, jumlah wisatawan (domestik dan mancanegara) yang tinggal di hotel (bintang dan nonbintang) di Solo Raya hanya tumbuh 7,7% yang didominasi oleh wisatawan domestik (99%). Pertumbuhan investasi pada industri perhotelan di wilayah ini diindikasikan sebagai dampak dari kebijakan pemerintah daerah yang terbuka terhadap para investor.

Kondisi ketidakseimbangan seperti tersebut di atas telah menimbulkan kompetisi yang tidak sehat di antara pengelola hotel karena *market share* masih belum berkembang. Kondisi itu diperburuk lagi dengan tidak stabilnya nilai ekonomi sejak Januari 2015 dan keluarnya Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan

Reformasi Birokrasi Nomor 11 pada Desember 2014 tentang pembatasan penggunaan hotel untuk rapat dan seminar yang dilakukan instansi pemerintah (*government spending*) membuat tingkat hunian hotel terutama hotel bisnis turun signifikan. Saat ini, tingkat penghunian kamar (TPK) di Solo Raya hanya berkisar rerata 30% hingga 40%.

Persatuan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) pada 2014 telah mengusulkan kepada Walikota Surakarta untuk mengerem perizinan pembangunan hotel baru (*moratorium*) sebelum pasar menjadi jenuh dan persaingan tidak sehat terjadi. Terjadinya perang harga hanya akan memberatkan pengusaha dan karyawan hotel. Dampak langsung yang dirasakan oleh karyawan hotel adalah penghasilan yang bisa dibawa pulang (*take home pay*) akan berkurang. Bagi pengusaha, jika TPK terus menurun maka akan berpengaruh buruk pada kondisi keuangan (*finance*) perusahaan dan manajemen karyawan (*human resources*).

Menurut catatan Disbudpar dan BPC PHRI Kota Surakarta, hingga saat ini terdapat 34 hotel bintang dengan 3.150 kamar dan 124 hotel nonbintang dengan 1.860 kamar yang beroperasi di Kota Surakarta. Belum lagi yang beroperasi di enam daerah penyangga lainnya, yakni Boyolali, Sukoharjo, Karanganyar, Wonogiri, Sragen, dan Klaten. Jumlah tersebut sangat tidak seimbang dengan jumlah tamu yang menginap, sebagaimana tergambar pada prosentase tingkat penghunian kamar (TPK) 14 hotel berikut yang berkisar rerata 30% hingga 40% sejak Januari 2014 sampai dengan Februari 2015.

| N<br>o | HOTEL                | Jan<br>14 | Feb<br>14 | Ma<br>r<br>14 | Ap<br>r<br>14 | Mei<br>14 | Jun<br>14 | Jul<br>14 | Au<br>g<br>14 | Sep<br>14 | Okt<br>14 | No<br>p<br>14 | Des<br>14 | Jan<br>15 | Feb<br>15 |
|--------|----------------------|-----------|-----------|---------------|---------------|-----------|-----------|-----------|---------------|-----------|-----------|---------------|-----------|-----------|-----------|
| 1      | Agas                 | 50        | 40        | 41            | 68            | 45        | 59        | 46        | 36            | 56        | 43        | 48            | 60        | 31        | 30        |
| 2      | Amarelo              | 43        | 40        | 40            | 51            | 64        | 61        | 41        | 37            | 55        | 55        | 43            | 56        | 35        | 31        |
| 3      | Baron Indah          | 34        | 35        | 36            | 35            | 44        | 47        | 31        | 33            | 67        | 58        | 57            | 65        | 37        | 40        |
| 4      | Dana                 | 46        | 55        | 56            | 48            | 62        | 63        | 43        | 42            | 62        | 53        | 47            | 70        | 40        | 42        |
| 5      | Fave Adi<br>Sucipto  | 31        | 34        | 34            | 40            | 52        | 55        | 34        | 35            | 56        | 42        | 53            | 69        | 34        | 42        |
| 6      | Grand Setia<br>Kawan | 26        | 28        | 30            | 45            | 31        | 50        | 40        | 37            | 56        | 39        | 42            | 53        | 27        | 29        |
| 7      | Grand Orchid         | 39        | 46        | 46            | 44            | 47        | 57        | 41        | 31            | 52        | 45        | 41            | 59        | 36        | 36        |
| 8      | Riyadi Palace        | 36        | 51        | 51            | 71            | 50        | 61        | 52        | 45            | 63        | 56        | 55            | 62        | 32        | 35        |
| 9      | Indah Palace         | 41        | 45        | 47            | 60            | 48        | 55        | 42        | 39            | 57        | 46        | 30            | 68        | 38        | 35        |
| 10     | Loji                 | 36        | 39        | 40            | 42            | 55        | 62        | 42        | 51            | 58        | 55        | 52            | 63        | 35        | 35        |
| 11     | Pose In              | 49        | 58        | 60            | 70            | 61        | 71        | 43        | 41            | 70        | 57        | 59            | 71        | 40        | 52        |
| 11     | Lampion              | 40        | 42        | 42            | 41            | 45        | 60        | 33        | 36            | 50        | 41        | 40            | 60        | 35        | 31        |



keramat. Mengejar target tingkat penghunian kamar juga berarti harus siap-siap dengan tawaran harga yang lebih murah.

*Over supply* kamar hotel di Kota Surakarta sebagai sentral Solo Raya terlihat pada peningkatan jumlah kamar dalam kurun waktu 4 tahun terakhir, yakni 2011 – 2014 sebagaimana tabel di bawah ini:

| Tahun | Hotel Bintang |       | Hotel Nonbintang |       | Total  |       |
|-------|---------------|-------|------------------|-------|--------|-------|
|       | Jumlah        | Kamar | Jumlah           | Kamar | Jumlah | Kamar |
| 2009  | 19            | 1086  | 117              | 2302  | 136    | 3388  |
| 2010  | 19            | 1143  | 118              | 2398  | 137    | 3541  |
| 2011  | 19            | 1294  | 117              | 2401  | 136    | 3695  |
| 2012  | 24            | 1960  | 121              | 2387  | 145    | 4347  |
| 2013  | 34            | 3150  | 124              | 1860  | 158    | 5010  |

Tabel 2. Jumlah Hotel dan Kamar Hotel (Sumber: Disbudpar dan BPC PHRI Kota Surakarta)

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa presentase pertumbuhan jumlah kamar hotel bintang pada 2010 sebesar 5,25%, 2011 sebesar 13,21%, dan 2012 sebesar 60,71%. Kontradiktif dengan jumlah kamar hotel nonbintang yang mengalami penurunan, yakni pada 2010 sebesar 4,17%, 2011 sebesar 0,13%, 2012 sebesar -0,58%, dan 2013 sebesar -22,08%.

## 1.2 Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah [analisis](#), keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan [keunggulan kompetitif](#) (Ketchen, 2009). Manajemen strategis dalam industri perhotelan berkaitan dengan proses yang berjalan (*ongoing processes*): analisis, keputusan, dan tindakan. Manajemen strategis juga berkaitan dengan bagaimana manajemen menganalisis sasaran strategis ([visi](#), [misi](#), tujuan) serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya, perusahaan harus menciptakan keputusan strategis. Tindakan menjalankan keputusan tersebut perlu dilakukan untuk mendorong general manajer hotel mengalokasikan sumber daya dan merancang organisasi untuk mengubah rencana menjadi kenyataan. Manajer perlu menentukan bagaimana hotel mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya unik dan berharga, tetapi juga sulit ditiru atau dicari substitusinya sehingga mampu bertahan lama. Keunggulan kompetitif yang mampu bertahan lama biasanya didapatkan dengan melakukan aktivitas berbeda dengan apa yang dilakukan pesaing, atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda.

## 3. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Terkait dengan sumber data yang digali, jenis penelitian disebut juga penelitian evaluatif yang bertujuan untuk mengevaluasi pelaksanaan program dan kebijakan yang sedang berlangsung dalam rangka meningkatkan kualitas program dan kebijakan tersebut serta untuk menilai apakah keduanya dinyatakan berhasil atau gagal (Sutopo, 2002; Edison, 2009). Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumentasi, observasi, dan catatan lapangan serta wawancara dengan kuesioner.

Subjek penelitian adalah semua hotel bintang dan nonbintang anggota Persatuan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) Cabang Surakarta, pejabat pemerintah daerah terkait, dan pelaku wisata.

#### **4. Pembahasan**

Banyak general manager (CEO) berusaha menanggulangi masalah kinerja dengan strategi. Lemahnya keterampilan karyawan diselesaikan bukan dengan agenda pelatihan, tetapi dengan mutasi atau pemutusan hubungan kerja. Ini pertanda ketidakpercayaan manajemen pada budaya belajar (Rachman dan Jakob, 2015). Padahal para ahli strategi sering mengingatkan, “*When Napoleon was in Paris, with all of his generals, that’s strategy. But what makes a million men march to Moscow, that’s culture*”. Tanpa *sense of community* kita tidak mungkin berhasil. Ini menandakan bahwa budaya pun harus kita perhatikan dalam manajemen sebagai kesiapan menghadapi masa depan. Kita perlu membentuk budaya yang objektif, sehat, dan ambisius untuk maju. Rasa ingin tahu semua karyawan dalam industri perhotelan perlu kita pelihara. Kita perlu menguatkan proses mawas diri, belajar dari kesalahan, dan berusaha mengaitkan hal-hal tersebut dengan antisipasi akan masa depan yang penuh tanda tanya. Sebagaimana diungkapkan oleh Kollerher (2015), “*you need people with great determination, with great resilience*”.

Mau tidak mau para general manager (CEO) sekarang ini perlu menuntut diri sendiri lebih banyak. Bukan saja menguras keringat, tetapi juga menggali kesabaran lebih dalam. Tidak saja realistis, tetapi sekaligus pragmatis (Rachman dan Jakob, 2015). Pemimpin harus berani menuntut kinerja lebih baik dan tidak boleh lupa memberi upah yang layak. Pemimpin perlu berpikir menggunakan *helicopter view* dan juga mampu *connecting dots*.

Selanjutnya kita perlu mengapresiasi karyawan yang berpikir beda dengan berusaha mempelajari dan memahami pendapatnya. Kita perlu karyawan seperti ini karena pikiran yang sama biasanya hanya mengakomodasi masa lalu. Kita mengapresiasi tokoh detektif dalam cerita Sherlock Holmes yang bisa melihat apa yang tidak dilihat orang lain, yang melihat hal yang sama dari sisi yang berbeda.

#### **4.1 Strategi Pengelolaan SDM**

Perhotelan adalah industri dengan kompleksitas yang tinggi, tidak saja berkenaan dengan hal-hal praktis (sebatas *hospitality service*) tetapi juga ide kreatif yang mampu menciptakan nilai tambah dan peluang-peluang yang lebih luas (contohnya kewirausahaan). Perhotelan adalah industri jasa yang salah satu nilai lebihnya adalah pada keramah-tamahan dalam pelayanan (*hi-touch*) yang akan dirasakan langsung oleh tamu/wisatawan. Perhotelan sebagai industri berdimensi luas dan bersifat tak terbatas (*borderless*) sarat dengan kebutuhan penggunaan teknologi tinggi (*Information & Communication Technology/hi-tech*). Perpaduan *hi-touch* dan *hi-tech* akan memberikan pelayanan optimal yang diharapkan mampu memberikan kepuasan bagi tamu/wisatawan.

Mengembangkan SDM potensial sedang menjadi topik hangat di banyak industri perhotelan. Sekarang ini industri tersebut sedang mengalami masalah *leadership* (kepemimpinan) dan masalah transformasi cara berpikir. Peran SDM telah berubah dari sebagai *reactor* pada masa lalu menjadi *partner* dan *anticipator* pada masa kini. Jadi ketika bekerja di industri perhotelan semua karyawan harus bertumbuh. Sekarang bukan zamannya lagi orang bekerja di sebuah perusahaan memiliki tujuan untuk mengabdikan hingga pensiun. Seorang karyawan dapat berkontribusi yang bermula dari inisiatif idenya sendiri.

Dalam persaingan bisnis perhotelan yang semakin ketat sekarang ini, pertumbuhan *supply* yang lebih tinggi di bandingkan *demand*, pertumbuhan hotel yang lebih tinggi dari permintaan pasar, mengakibatkan tingkat persaingan yang sangat ketat dan *invisible*. Oleh karena itu perusahaan harus mampu menanamkan kepada karyawan bahwa semua karyawan yang bekerja di perusahaan (hotel) harus merasa terlibat dalam melaksanakan fungsi pemasaran (Hermawan Kartajaya, 2001). Karyawan yang bekerja di garda paling depan (*security*) sampai karyawan yang ada di *back office* harus merasa berperan serta dalam memberikan tingkat kepuasan tamu yang menginap di hotel sesuai porsi masing masing.

Rasio tenaga kerja bidang hotel yang merupakan standarisasi dari waktu ke waktu juga mengalami perubahan seiring dengan perkembangan zaman, perkembangan teknologi dan pertumbuhan ekonomi. Penyerapan biaya untuk tenaga kerja bisa mencapai di atas 15% dari total biaya. Pada tahun 1990an standar rasio tenaga kerja di bidang perhotelan pada umumnya adalah 1 : 1,5. Jumlah tenaga kerja (karyawan) adalah 1,5 dari jumlah kamar. Namun saat ini standar rasio tenaga kerja adalah di bawah 1%, bahkan sampai di kisaran 70% dari jumlah kamar. Hal ini akibat tuntutan perkembangan jaman yang menuntut manajemen hotel dapat melaksanakan bisnis lebih efektif dan efisien.

Tuntutan agar operasional hotel bisa *survive*, manajemen berjalan efektif dan efisien, penurunan rasio kebutuhan tenaga kerja berdampak pada tuntutan terhadap kapasitas dan kapabilitas tenaga kerja. Saat ini *trend* baru pola mempekerjakan karyawan dengan *multi tasking*. Karyawan dituntut mampu melaksanakan tugas di luar tugas utamanya dalam suatu departemen.

#### **4.2 Strategi Pengelolaan Keuangan**

Banyak pengelola industri perhotelan menganggap bahwa ‘lonceng kematian’ akan berbunyi ketika performa keuangan dan bisnis turun. Padahal yang justru lebih mengkhawatirkan adalah ‘lonceng kematian’ akan berbunyi ketika para karyawan tak punya inisiatif dan malah bertanya apa yang harus mereka lakukan (Tedjakumara, 2015). Maka diperlukan kultur inisiatif pada industri perhotelan. Semua karyawan boleh memiliki ide dan para eksekutif akan berusaha membuat ide yang baik dan *visible* dapat dijalankan.

Keberhasilan dalam suatu bisnis tidak bisa terlepas dari strategi pengelolaan keuangan. Pengelolaan keuangan yang baik adalah pengelolaan yang mampu menghadirkan data-data keuangan secara transparan dan akuntabel. Data-data tersebut dalam bentuk laporan yang berguna sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajemen. Secara garis besar pengelolaan keuangan meliputi 3 hal:

##### **1. Manajemen *revenue***

Manajemen *revenue* meliputi aspek pengawasan (*auditing*) dan upaya peningkatan pendapatan hotel. Pengelolaan terhadap aliran pendapatan yang masuk, baik dari pendapatan *major department* maupun dari *minor department*. Pola pengawasan terhadap aliran pendapatan masuk (*auditing*) sangat diperlukan untuk memberikan dan menjamin tidak terjadinya penyimpangan (kebocoran) dalam penerimaan pendapatan hotel. Strategi *pricing policy* mulai dari variasi diskon, *package rates*, sistem komisi, dan sebagainya membutuhkan *control system* yang baik. Strategi *pricing policy* merupakan upaya untuk meningkatkan pendapatan hotel dengan melihat *market segmentation* dan perilaku pasar (*customer behavior*).

##### **2. Manajemen *cost***

Manajemen *cost* meliputi aspek pengendalian (*cost control*) terhadap pembelanjaan dan pembiayaan dalam rangka operasional hotel. Pengendalian terhadap masing-masing *post* di masing-masing *department* bertujuan untuk memberikan gambaran tentang besaran pembiayaan di masing-masing *department* (*room, food and beverage* maupun *OOD*). Biaya yang dikeluarkan pada masing-masing pos bertujuan untuk menganalisis efektifitas biaya.

### 3. Manajemen *profit*

*Profit* merupakan tujuan akhir dari usaha komersial, termasuk hotel. Sukses dan tidaknya kinerja operasional hotel dapat dilihat dari berapa besar *profit* yang di hasilkan dalam satu periode.

## 4.3 Strategi Promosi untuk Peningkatan Okupansi

Tindakan penting lainnya adalah promosi. Promosi merupakan salah satu bagian kegiatan pemasaran pariwisata Solo Raya, sehingga dalam kegiatan pariwisata promosi tidak bisa berjalan sendiri dan terpisah dari indikator-indikator pariwisata lainnya. Secara keseluruhan pemasaran pariwisata Solo Raya mencakup produk (*product*), harga (*price*), promosi (*promotion*), sistem distribusi (*place*), kerjasama (*partnership*), pengemasan paket wisata (*packaging*), program kegiatan wisata (*programming*), penampilan objek dan subjek pariwisata (*performance*), dan sumber daya manusia (*people*). Seluruh indikator pemasaran pariwisata tersebut harus bersinergi dalam kegiatan pariwisata agar memperoleh hasil pemasaran pariwisata yang optimal.

Tindakan promosi harus berdasarkan pada analisis terhadap situasi dan permintaan pasar terkini. Ini berarti bahwa promosi yang dilakukan harus berdasarkan hasil analisis data tentang segmentasi pasar pariwisata, bukan merupakan pendapat dan perasaan penguasa atau pemegang kebijakan yang memandang perlu atau tidaknya diadakan promosi. Mengingat promosi sangat penting dalam pemasaran pariwisata, maka penelitian tentang promosi pariwisata harus dilakukan secara berkelanjutan sebelum, selama, dan setelah promosi sehingga dapat dilihat efektivitas promosi yang telah dilakukan. Hasil penelitian tersebut selanjutnya dipergunakan untuk menentukan target audiens atau calon wisatawan, mengetahui informasi-informasi pariwisata yang dibutuhkan oleh para wisatawan, dan mengevaluasi keberhasilan promosi yang sedang dilakukan dan setelah selesai dilakukan. Punyakah Solo Raya tenaga-tenaga ahli yang handal untuk melakukan penelitian ini? Sudahkah para ahli tersebut dilibatkan oleh pemegang kekuasaan dalam pembangunan pariwisata di Solo Raya?

Kesimpulannya, sehebat apapun tim promosi pariwisata tidak akan mampu mendatangkan wisatawan ke Solo Raya tanpa dibarengi dengan perubahan-perubahan dalam penataan sumber daya alam dan budaya yang dijadikan daya tarik wisata, objek wisata, dan kawasan wisata agar terlihat lebih menarik dan pengelolaannya lebih profesional sehingga mampu bersaing dengan destinasi-destinasi pariwisata lainnya di Indonesia.

## 4.4 Solusi Alternatif

Selain strategi mengelola ketidakseimbangan *supply and demand* dari segi tingkat penghunian kamar, SDM, dan keuangan, berikut ini disajikan solusi alternatif secara teknis yang dapat dijadikan model pengelolaan industri perhotelan pada khususnya, dan industri pariwisata di Solo Raya pada umumnya.

### 1. Perbaiki *Branding* untuk Solo Raya

Pariwisata adalah industri yang tidak mengenal batas wilayah (*borderless*). Pariwisata Kota Solo tidak bisa terlepas dari daerah sekitar Solo seperti Sukoharjo, Boyolali, Klaten, Wonogiri, Sragen, dan Karanganyar, yang sekarang lebih dikenal dengan Solo Raya. Daerah tujuan wisata yang ada di daerah tersebut harus didesain menjadi sebuah destinasi yang terintegrasi menjadi destinasi Solo. Secara historis nama Solo sudah dikenal dibandingkan kota lain tersebut secara nasional maupun internasional. Oleh karena itu cakupan perluasan destinasi Solo (yang meliputi Solo Raya) memberikan banyak pilihan bagi para pengunjung dan dapat memberikan nilai lebih dalam pencitraan pariwisata Solo (*branding*).

Slogan *Solo the Spirit of Java* dinilai masih terlalu filosofis, sulit dipahami, dan tidak mudah diimplementasikan oleh masyarakat pada umumnya dan pelaku wisata pada khususnya. Alternatif slogan baru perlu dipertimbangkan, seperti *Solo the Batik & Culinary City*. Slogan ini memperkuat produk yang telah mapan dan memiliki keunggulan tersendiri dibanding produk yang dimiliki oleh wilayah lain di Indonesia, yakni batik dan kuliner.

Selain itu, visi misi pembangunan Kota Solo saat ini juga dinilai kurang progresif dan membuat masyarakatnya kurang kreatif, yakni menjadikan masyarakat Kota Solo *waras, wasis, wareg, mapan, papan*. Meskipun jika dipahami penjelasan lengkapnya sebenarnya cukup bagus, tetapi pemilihan kata *waras, wareg, mapan* dimaknai oleh sebagian masyarakat dapat mendorong orang untuk menjadi pemalas, yakni kalau diberi badan sehat (*waras*) dan perut kenyang (*wareg*) maka tinggal tidur saja (*mapan*). Sungguh bijak jika visi misi pembangunan dikembalikan ke spirit sebelumnya, yakni *Solo Kreatif Solo Sejahtera*. Spirit ini mudah dipahami dan akan memacu masyarakat untuk lebih kreatif dalam bekerja untuk mencapai kesejahteraan. Harapannya semakin kreatif masyarakat dalam bekerja maka semakin sejahteralah mereka, demikian juga sebaliknya, semakin tidak kreatif (malas) maka semakin jauh kesejahteraan mereka.

Untuk mendukung *branding* Bandara Adi Sumarmo sebagai bandara internasional, tentu saja diperlukan partisipasi aktif masyarakat agar label “internasional” tidak sebatas namanya saja, tetapi ke depan kesibukan penerbangannya juga sesibuk bandara internasional yang sesungguhnya. Sebagai implementasi wujud rasa cintanya pada dunia pariwisata Solo, seharusnya *Wong Solo* lebih menyukai terbang dari dan ke Bandara Adi Sumarmo untuk aktivitas bisnis dan rekreasinya. Selama ini masih banyak *Wong Solo*, termasuk para VIP-nya yang lebih suka terbang dari dan ke Bandara Adi Sucipto Yogyakarta dengan berbagai alasan, padahal rumah dan kantor mereka berada di Solo Raya. Hal ini sangat dikeluhkan oleh para CEO maskapai penerbangan di Branch Office Solo karena bisa berakibat fatal, yakni ditutupnya rute penerbangan dari dan ke Solo sebagai konsekuensi dari rendahnya *seat occupancy rate (passenger load factor)*.

## 2. Ciptakan Destinasi Alternatif

Selama ini yang dikunjungi oleh wisatawan adalah destinasi wisata utama di Solo Raya, yakni Keraton Kasunanan, Istana Mangkunegaran, dan Museum Radya Pustaka. Untuk berbelanja batik, mereka mengunjungi Pasar Klewer, Pasar Beteng, dan Pusat Grosir Solo. Untuk menikmati kuliner, mereka mengunjungi banyak *outlet* yang tersedia di Kota Solo dan sekitarnya. Wisatawan biasanya tidak akan berkunjung sebanyak dua kali atau lebih ke kedua keraton dan museum tersebut. Oleh karena itu perlu dibuat destinasi wisata alternatif (dalam bentuk paket wisata) dengan memasukkan destinasi baru, contohnya wisata edukasi ke PT Sritex sebagai salah satu produk

garmen terbesar di dunia, wisata alam dan candi ke Kebun Teh Kemuning, Candi Suku, Candi Cetho, dan sebagainya.

### 3. Mensertifikasi Kompetensi Karyawan Hotel

Untuk mengantisipasi MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) diberlakukan mulai akhir tahun 2015 ini, kita perlu menggandeng lembaga sertifikasi profesi yang memiliki lisensi dari Kementerian Pariwisata RI untuk mensertifikasi karyawan hotel. Dengan semakin banyaknya karyawan yang kompeten maka industri perhotelan akan diuntungkan, meskipun ada kekhawatiran dari para CEO bahwa jika mereka telah tersertifikasi, *turn over* karyawan akan tinggi karena karyawan mereka laku di mana-mana. Cara yang terbaik adalah dengan diikat kontrak sebagai akibat dari biaya yang dikeluarkan oleh hotel untuk membiayai tes sertifikasi.

### 4. Pemberdayaan *Trainee*

Semakin menjamurnya hotel di Solo Raya diikuti oleh banyak berdirinya sekolah pariwisata, baik pada tingkat sekolah menengah maupun perguruan tinggi di bawah naungan Kementerian Pendidikan Nasional dan juga lembaga-lembaga kursus perhotelan di bawah naungan Departemen Tenaga Kerja. Hal ini dapat dimanfaatkan oleh *HRD Department* dalam menyelenggarakan *on-the-job-training* (magang kerja) bagi para mahasiswa. *HRD Department* dapat membuat program yang bertujuan untuk memberdayakan para *trainee* agar mampu diberi tanggung jawab beban kerja setara dengan karyawan tetap. Dengan demikian maka upaya efisiensi, terutama penggajian karyawan dapat dilakukan dengan cara mempekerjakan *trainee* dengan *low budget salary*.

### 5. Pengelolaan Becak, Taksi, dan *Outlet* Kuliner

Salah satu hal yang sementara ini mungkin dianggap sepele tetapi sebenarnya berpengaruh terhadap kenyamanan wisatawan adalah pengelolaan becak, taksi, dan *outlet* kuliner. Ada dua hal yang harus diperhatikan dalam hal pengelolaan becak, taksi, dan *outlet* kuliner. Pertama, penanganan SDMnya, dalam hal ini penarik becak, sopir taksi, dan pelayan di *outlet* kuliner. Kedua, tarif dan informasi tarif becak, taksi, dan *outlet* kuliner.

SDM merupakan modal dasar yang sangat penting terhadap keberhasilan dalam mencapai tujuan. Pengembangan pariwisata akan berhasil apabila pariwisata itu sendiri memberikan tingkat kesejahteraan yang baik terhadap *stakeholders*, termasuk seluruh lapisan masyarakat, penarik becak, sopir taksi, dan sebagainya. Mereka harus sadar akan manfaat pariwisata yang memberikan kesejahteraan hidupnya. Oleh karena itu, mereka perlu dibekali tentang bahasa komunikasi melalui pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah, sektor swasta sebagai bentuk CSR (tanggung jawab sosial perusahaan), dan dibekali pengetahuan akan pariwisata Solo Raya, sehingga menjadikan mereka sebagai *representative persons* bagi pariwisata Solo Raya.

Tarif becak yang bervariasi dan terkadang terasa mahal seringkali mempengaruhi kenyamanan wisatawan. Begitu juga kurangnya informasi mengenai tarif taksi membuat wisatawan ragu-ragu menggunakan moda transportasi ini. Oleh karena itu diperlukan upaya untuk mengajak pengurus paguyuban becak dalam menentukan tarif becak berdasarkan jarak. Pengumuman tarif becak seyogyanya dapat dipasang di hotel, stasiun kereta, terminal dan *public area* lainnya. Dengan adanya tarif yang pasti serta terpampang di *public area* maka akan merangsang wisatawan untuk menggunakan jasa becak dan taksi. Demikian juga perlu mengajak para pengelola wisata kuliner

agar daftar harga makanan dan minuman dapat dipasang di depan *outlet-outlet* kuliner sehingga wisatawan tidak akan pernah merasa tertipu oleh mereka.

#### 6. Kemauan politik (*political will*) dari Pemerintah

CEO Pemerintahan di Solo Raya diharapkan dapat memiliki kemauan politik yang berpihak pada sektor pariwisata. Yang dimaksud *political will* tersebut meliputi: (a) memperpanjang pembatasan pembangunan hotel (moratorium) di Solo Raya, khususnya Kota Surakarta dari tahun 2014 menjadi 2020; (b) Pemkot/Pemda agar segera membuat SOP pendanaan untuk kegiatan promosi pariwisata Badan Promosi Pariwisata Indonesia Surakarta (BPPIS); dan (c) optimalisasi pusat informasi wisata di ruang publik (bandara, stasiun, terminal, objek wisata). Pemerintah dan para *stakeholder* pariwisata hendaknya dapat menghilangkan ego sektoral diantara mereka terkait kebijakan pariwisata di lapangan supaya tidak berjalan sendiri-sendiri, bahkan timbul kebijakan yang kontraproduktif dan saling bertentangan.

### 5. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) strategi menaikkan tingkat hunian kamar adalah dengan meningkatkan jumlah tamu melalui promosi paket khusus yang menawarkan solusi khusus, bukannya dengan mengurangi jumlah hotel yang ada; (2) selama musim sepi tamu, mengoptimalkan *in-house training* untuk meningkatkan sumber daya manusia dengan kompetensi yang diharapkan, meningkatkan jiwa kewirausahaan, dan kemampuan mengambil resiko. Perlu juga dilakukan terobosan program pemberdayaan *trainee* oleh HRD *Department* dengan *low budget salary*; serta (3) menerapkan program efisiensi secara menyeluruh untuk menjaga kondisi keuangan perusahaan agar tetap sehat. Hasil penelitian ini mengimplikasikan perlu adanya kemauan politik dari pemerintah yang mendukung sektor pariwisata untuk menciptakan 'gula' (objek dan daya tarik wisata baru) di Kota Surakarta dan sekitarnya yang akan dikunjungi oleh 'semut' (wisatawan).

### Daftar Pustaka

- Disbudpar. 2014. **Jawa Tengah Dalam Angka**. Semarang: Disbudpar Jateng.
- Hermawan Kartajaya. et all. 2001. **"36 Kasus Pemasaran Asli Indonesia"**. Jakarta: Elex Media Computindo.
- Ketchen Jr. D. et all. 2009. **Strategy 2008-2009**. New York: McGraw-Hill.
- Kolleher, Herb. 2014. **"The Future of Talent is Potential"**. Harvard Business Review. (Online). (<https://hbr.org/2014/07/the-future-of-talent-is-potential/>).
- PHRI. 2014. **Laporan Tahunan Tingkan Penghunian Hotel Berbintang**. Surakarta: BPC PHRI.
- Rachman, Eileen dan Jakob, Emilia. 23 Maret 2015 **"Talenta Masa Depan"**. *Kompas*, hlm. 20.
- Sutopo, H. B. **Metode Penelitian Kualitatif**. Surakarta: UNS Press.
- Tedjakumara, Deddi. 23 Maret 2015. **"Mewujudkan Ide Semua Karyawan"**. *Kompas*, hlm. 22.

### Biodata

**Budi Purnomo**<sup>1</sup> adalah alumni S3 Ilmu Budaya Universitas Gadjah Mada. Telah bekerja di industri pariwisata selama delapan tahun (1992-2000). Mengelola Program Profesi Tourism di Universitas Muhammadiyah Surakarta (2000-2007) dan menjadi peneliti pariwisata dan budaya di Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret (2007-2011). Saat ini berkarir sebagai dosen sekaligus Ketua (Rektor) Sekolah Tinggi Pariwisata Sahid Surakarta dan menjabat Ketua Bidang Pengembangan SDM dan Pelatihan PHRI Surakarta periode 2012-2017 serta asesor Lembaga Sertifikasi Profesi Kementerian Pariwisata RI (2014-sekarang).

**MSU Adji**<sup>2</sup> adalah alumni S2 Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta. Telah bekerja di industri pariwisata selama 24 tahun. Selain sebagai dosen di Sekolah Tinggi Pariwisata Sahid Surakarta sejak 2000, saat ini menjabat general manager Pose In Hotel Solo dan menjadi pengurus Bidang Pembinaan Hotel Bintang periode 2000-2012 dan selanjutnya Bidang Humas dan Promosi PHRI Surakarta periode 2012-2017.