

STRATEGI ADAPTASI EFISIENSI ANGGARAN PEMERINTAH PADA DIVISI SALES & MARKETING THE SUNAN HOTEL SOLO

Saptanti Widjaningrum¹, Agus Solikhin², Titik Akiriningsih³
Sekolah Tinggi Pariwisata Sahid Surakarta

saptawidya81@gmail.com¹

agussolikhin81@gmail.com²

Ai_RienNha82@yahoo.com³

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) mengetahui dampak nyata dan spesifik implementasi Inpres No. 1 Tahun 2025 tentang kebijakan efisiensi anggaran Pemerintah terhadap kinerja bisnis divisi *Sales & Marketing* The Sunan Hotel Solo, 2) mengetahui strategi adaptasi yang dilakukan dari sisi pasar, operasional, maupun sumber daya manusia (SDM) oleh divisi The Sunan Hotel Solo, dan 3) mengetahui evaluasi strategi efektif yang telah dilakukan divisi *Sales & Marketing* The Sunan Hotel Solo untuk memitigasi terjadinya penurunan permintaan dari segmen pemerintah akibat Inpres No. 1 Tahun 2025. Jenis penelitian ini kualitatif deskriptif, dengan analisis fenomenologi. Hasil penelitian ini: 1) adanya penurunan tingkat hunian hotel (occupancy) dan kegiatan *MICE* dari segmen pemerintahan sebagai dampak implementasi Inpres No. 1 Tahun 2025; 2) Divisi *Sales & Marketing* The Sunan Hotel Solo telah melakukan strategi adaptasi: diversifikasi pasar, pemetaan ulang segmen pasar dengan mengubah fokus dari ketergantungan sektor pemerintah ke pasar korporasi dan individu; 3) evaluasi strategi yang efektif yang telah dilakukan divisi *Sales & Marketing* The Sunan Hotel Solo untuk memitigasi terjadinya penurunan permintaan dari segmen pemerintah: mitigasi finansial melalui efisiensi internal yang signifikan dan penilaian ketat terhadap pengeluaran aset (*CAPEX*) dan operasional (*OPEX*), respons cepat operasional melalui pelatihan lintas fungsi staf (*cross-training*), dan penyesuaian pola kerja.

Kata kunci: Strategi Adaptasi, Efisiensi Anggaran, *Sales & Marketing*, Diversifikasi Pasar, The Sunan Hotel Solo.

PENDAHULUAN

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) adalah salah satu instrumen ekonomi utama yang digunakan oleh pemerintah untuk mengelola perekonomian

negara. APBN tidak hanya sekadar dokumen fiscal tahunan yang memuat rencana pendapatan dan belanja negara, tetapi juga memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas ekonomi, melindungi kesejahteraan

masyarakat, dan mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan. Terutama di tengah tantangan ekonomi global yang semakin kompleks, APBN berfungsi sebagai penyangga bagi dampak negatif yang dapat timbul dari ketidakpastian ekonomi global (Indrawati, 2025). Kebijakan efisiensi anggaran pemerintah merupakan langkah strategis yang diambil untuk mengoptimalkan penggunaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah (APBN/APBD) dengan tujuan utama menghindari pemborosan dan memastikan setiap pengeluaran memberikan hasil yang optimal (Saputri, 2025). Kebijakan ini seringkali diwujudkan melalui instruksi presiden, seperti yang tercantum dalam Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam pelaksanaan APBN dan APBD Tahun Anggaran 2025. Langkah efisiensi ini muncul dari adanya pandangan bahwa penggunaan anggaran selama ini cenderung boros, kurang efektif-efisien, dan kurang berdampak pada pembangunan kesejahteraan masyarakat. Penerapan kebijakan ini mengharuskan seluruh kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah untuk melakukan penyesuaian dan penghematan anggaran yang signifikan, bahkan hingga mengurangi aktivitas yang dianggap tidak mendesak, seperti perjalanan dinas dan kegiatan di luar

kantor. Pada awal tahun 2025, tepatnya pada tanggal 22 Januari 2025, Pemerintah Republik Indonesia menerbitkan Inpres Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan APBN Tahun Anggaran 2025. Menurut Setiadi (2025), bagi sektor perhotelan, kebijakan efisiensi anggaran ini memiliki dampak langsung dan signifikan pada industri perhotelan di Indonesia. Hotel adalah jenis akomodasi yang menawarkan penginapan, fasilitas, dan layanan lainnya kepada para tamu (Putri, N.A.T., Akiriningsih, T., & Sulistyawati, A., 2025: 75). Untuk dapat mempertahankan kualitas di tengah persaingan yang ketat, hotel berlomba-lomba menawarkan paket hotel mulai dari makanan hingga fasilitas di sekitar hotel yang dapat menarik minat tamu (Yunila, F., Ermawati, K.C., & Akiriningsih, T., 2020: 1). Sektor perhotelan, terutama di daerah, selama ini sangat bergantung pada kegiatan yang diselenggarakan oleh kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah, seperti rapat, pertemuan, konferensi, dan pameran (*Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions* atau *MICE*).

Dengan diberlakukannya Inpres tentang efisiensi belanja, terjadi penurunan tajam pada kegiatan *MICE* yang diselenggarakan oleh pemerintah di hotel-hotel, yang secara langsung berdampak pada penurunan okupansi dan *revenue* hotel 40-70%

(Pengurus IHGMA, 2025), meskipun sempat ada wacana atau inkonsistensi yang membolehkan kembali rapat di hotel dengan syarat tertentu, kebijakan efisiensi ini tetap memberikan tekanan serius pada bisnis perhotelan. Selain penurunan tingkat hunian hotel, efisiensi juga berdampak pada ancaman operasional dan SDM. Penurunan bisnis secara tajam memaksa hotel-hotel untuk merumuskan langkah efisiensi internal, seperti pengurangan jam kerja, penerapan *unpaid leave*, hingga potensi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) yang diperkirakan oleh survei di beberapa hotel (Sukamdani, 2025).

The Sunan Hotel Solo merupakan salah satu hotel bintang 4 di kota Surakarta dengan kegiatan yang didominasi oleh kegiatan *MICE* dari Pemerintah. Mengapa efisiensi anggaran pemerintah menjadi isu penting dalam pengelolaan operasional pada divisi *Sales & Marketing* di The Sunan Hotel Solo, hal ini dikarenakan bahwa isu efisiensi anggaran sangat penting dan mendesak bagi divisi *Sales & Marketing* di The Sunan Hotel Solo karena beberapa alasan utama berikut:

a) Ketergantungan Tinggi pada Segmen Pemerintah, yaitu aktivitas bisnis yang berlangsung di The Sunan Hotel Solo saat ini didominasi oleh sektor pemerintah, terutama untuk acara resmi seperti rapat, pertemuan, konferensi, dan pameran.

b) Dampak Langsung Regulasi Pemerintah Inpres No. 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja secara ketat membatasi kegiatan kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah, termasuk mengurangi perjalanan dinas dan kegiatan di luar kantor.

c) Penurunan Kinerja Bisnis secara Signifikan, yaitu kebijakan penghematan ini berdampak langsung pada berkurangnya jumlah kegiatan *MICE* dari instansi pemerintah, yang menyebabkan penurunan tingkat hunian kamar dan pendapatan (*revenue*) hotel di The Sunan Hotel Solo hingga 20% dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

d) Tuntutan Keberlangsungan Bisnis (*Survival*), yaitu divisi *Sales & Marketing* berfungsi sebagai penggerak utama pendapatan hotel. Dalam situasi tekanan yang serius ini, divisi dituntut untuk beradaptasi secara cepat, mengembangkan strategi baru, melakukan pemetaan ulang (*re-mapping*), dan mendiversifikasi segmen pasar agar hotel dapat bertahan dan menjaga stabilitas arus kas.

Penelitian ini bertujuan untuk: 1). Mengetahui dampak nyata dan spesifik dari implementasi Inpres No. 1 Tahun 2025 tentang kebijakan efisiensi anggaran Pemerintah terhadap kinerja bisnis divisi *Sales & Marketing* The Sunan Hotel Solo, 2). Mengetahui strategi adaptasi yang dilakukan

dari sisi pasar, operasional, maupun SDM oleh divisi *Sales & Marketing* The Sunan Hotel Solo, 3). Mengetahui evaluasi strategi yang efektif yang telah dilakukan divisi *Sales & Marketing* The Sunan Hotel Solo untuk memitigasi terjadinya penurunan permintaan dari segmen pemerintah akibat Inpres No. 1 Tahun 2025.

Landasan teori strategi adaptasi berfokus pada relevansi untuk mengidentifikasi strategi yang efektif diadopsi oleh lembaga atau sektor yang terdampak efisiensi anggaran. Gerungan (2024) menjelaskan tentang adaptasi mengubah diri sendiri agar sesuai dengan lingkungan (autoplastis) atau mengubah lingkungan agar sesuai dengan keinginan diri (alloplastis). Ada pula pendapat dari Heijden, K. van der (2022), merujuk pada manajemen strategi, yaitu bahwa adaptasi merupakan respons terhadap ketidakpastian di masa depan. Proses strategis adaptif dilihat sebagai pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Pendapat W. N., dkk. (2023), pada artikel terbaru oleh Adger menekankan pentingnya adaptasi sosial. Ia berpendapat bahwa jaringan sosial dan norma masyarakat adalah elemen kunci dalam strategi adaptasi secara kolektif.

Menurut Raymond A. Noe, dan kawan-kawan (2023), membahas bagaimana manajemen SDM dapat berfungsi sebagai alat untuk mencapai keunggulan dalam

kompetisi. Teori ini menunjukkan bahwa SDM bukan sekadar suatu biaya, tetapi merupakan aset strategis. Dan menurut Mathis, Robert L., & Jackson, John H. (2022), karya mereka tetap menjadi referensi akademis dalam memahami fungsi operasional dan strategis SDM. Teori ini menguraikan manajemen SDM sebagai sistem yang saling terhubung, mencakup aspek hukum, keberagaman, dan kompensasi.

Menurut Sari, R. P., & Prasetya, A. (2023), relevansi untuk tetap dapat bertahan dengan tingkat persaingan dan potensi untuk keuntungan suatu industri. Keberhasilan diversifikasi pasar pasca-2020 tidak hanya bergantung pada sumber daya finansial, melainkan juga pada *dynamic capabilities* (kemampuan dinamis). Perusahaan harus dapat *sensing* (mendeteksi peluang di pasar baru), *seizing* (menggambil peluang ini), dan *transforming* (mengubah struktur organisasi).

Konsep tersebut dipadukan dengan resiliensi, yang menekankan kemampuan organisasi dalam mempertahankan keberlangsungan usaha melalui fleksibilitas, pembelajaran organisasi, dan inovasi berkelanjutan. Resiliensi adalah kemampuan individu bertahan secara mental untuk menghadapi situasi sulit atau memuakkan dan membantu individu untuk

bangkit kembali (Astuti, Ismail, & Johan, 2022; Aprilia & Faradis, 2022). Ketahanan organisasi tidak hanya ditunjukkan melalui kemampuan bertahan terhadap tekanan eksternal, tetapi juga melalui kemampuan membangun strategi baru yang mampu meningkatkan daya saing dalam jangka panjang.

Strategi adaptasi organisasi merupakan respons terhadap perubahan lingkungan eksternal yang bertujuan mempertahankan keberlangsungan bisnis. Keberhasilan adaptasi tersebut sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola SDM secara strategis. Manajemen SDM berperan dalam membangun kompetensi, fleksibilitas, dan kesiapan karyawan melalui program pelatihan, cross-training, penyesuaian beban kerja, serta pengembangan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Kemampuan SDM yang adaptif selanjutnya menjadi faktor pendukung bagi pelaksanaan strategi diversifikasi pasar. Dengan dukungan SDM yang kompeten, organisasi dapat mengembangkan segmen pasar baru, memperluas saluran pemasaran digital, menciptakan inovasi produk, serta meningkatkan kualitas pelayanan sesuai karakteristik konsumen yang berubah. Integrasi antara strategi adaptasi, manajemen SDM, dan diversifikasi pasar pada akhirnya

membentuk kemampuan organisasi untuk mempertahankan stabilitas pendapatan, meningkatkan daya saing, serta memperkuat ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan kebijakan pemerintah maupun dinamika lingkungan bisnis lainnya.

Penelitian mengenai strategi adaptasi hotel telah berkembang dalam berbagai konteks, seperti penurunan permintaan akibat pandemi, perubahan perilaku wisatawan, peningkatan persaingan industri, serta transformasi digital dalam pemasaran. Namun, kajian yang secara khusus membahas strategi adaptasi hotel sebagai respons terhadap kebijakan efisiensi anggaran pemerintah masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih berfokus pada aspek pemasaran atau efisiensi operasional secara terpisah, sehingga belum memberikan gambaran yang utuh mengenai bagaimana organisasi hotel mengembangkan strategi adaptasi yang terintegrasi untuk menghadapi perubahan lingkungan eksternal.

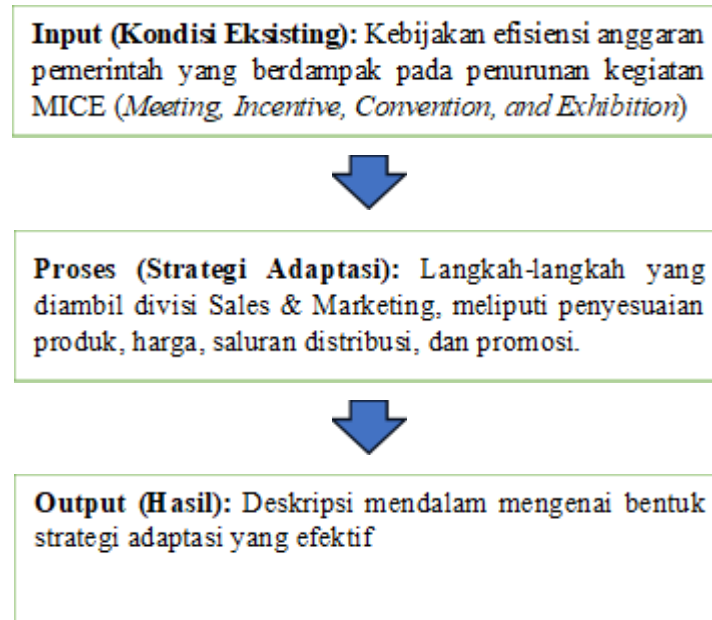
Selain itu, penelitian sebelumnya belum banyak menjelaskan keterkaitan antara strategi adaptasi, pengelolaan SDM, dan diversifikasi pasar sebagai satu kesatuan strategi organisasi dalam mempertahankan keberlangsungan bisnis.

Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan penelitian dengan mengkaji strategi adaptasi Divisi Sales & Marketing

The Sunan Hotel Solo dalam menghadapi implementasi Inpres Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja.

Dalam rangka mempermudah memperoleh pemahaman tentang arah

penelitian yang dilakukan, maka perlu ditentukan kerangka pemikiran. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dideskripsikan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Berikut ini adalah uraian dari setiap langkah dalam kerangka pemikiran tersebut:

a) Kondisi *Existing* (*Input*)

Dengan adanya fenomena utama (latar belakang) perihal kebijakan pengelolaan anggaran Pemerintah, dalam hal ini, The Sunan Hotel Solo dengan kegiatan yang didominasi untuk dijadikan tempat untuk kegiatan resmi dari segmen Pemerintahan, sehingga kebijakan penghematan anggaran pemerintah menjadi tantangan besar (penurunan penggunaan kamar dan ruang pertemuan dari sektor pemerintah).

b) Fokus Strategi Adaptasi (*Proses*)

Pada tahap ini, divisi *Sales & Marketing* di The Sunan Hotel Solo melakukan strategi beradaptasi di tengah efisiensi anggaran Pemerintah.

c) Hasil (*Output*)

Dengan adanya fenomena efisiensi anggaran Pemerintah, dan dampak terhadap penurunan tingkat hunian dan juga *revenue* di The Sunan Hotel Solo, diharapkan langkah – langkah strategi yang telah dilakukan dapat menghasilkan hasil positif untuk tetap bertahan dan dapat memaksimalkan tingkat hunian dan pendapatan di The Sunan Hotel Solo.

METODE

Penulis menggunakan jenis penelitian pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang bersifat deskriptif dan cenderung melibatkan analisis. Creswell (2023) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah metode yang digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami arti yang dianggap datang dari masalah sosial atau kemanusiaan oleh beberapa individu atau grup orang. Adapun tujuan penelitian kualitatif ini memiliki tujuan utama yang berbeda dari menguji hipotesis atau melakukan generalisasi pada populasi besar, yaitu memahami arti, eksplorasi, menggambarkan konteks, menemukan teori baru, hal ini seringkali digunakan untuk membangun teori berdasarkan data yang didapatkan selama penelitian di lapangan (*grounded theory*).

Secara umum, data primer merujuk pada informasi yang dikumpulkan secara langsung oleh penulis dari sumber aslinya. Data sekunder merupakan informasi yang telah dikumpulkan oleh orang lain untuk tujuan tertentu, lalu digunakan kembali oleh penulis lain untuk menjawab pertanyaan penelitian yang berbeda dengan tujuan sebagai data perbandingan, melengkapi data primer, membantu perumusan masalah, validasi, dan verifikasi.

Dalam teknik pengumpulan data, penulis melakukan tahapan sebagai berikut:

a) Wawancara

Penulis melakukan wawancara secara mendalam kepada pihak internal The Sunan Hotel Solo, dengan teknik wawancara semi terstruktur (teknik wawancara dengan pedoman pertanyaan tetapi pewawancara bisa mengembangkan pertanyaan lanjutan atau menggali lebih dalam, bersifat fleksibel namun tetap terarah). Adapun sebagai objek wawancara yaitu *Finance Controller, Ass. Director of Sales Marketing, Front Office Manager*.

b) Dokumentasi

Penulis melakukan pengumpulan data pendukung diantaranya adalah data tingkat hunian kamar, data *revenue* hotel, foto dokumentasi, dan file pendukung lainnya.

c) Pengamatan

Penulis melakukan pengamatan dengan menggunakan *check list* dengan tujuan memahami fenomena dalam setting alamnya (*naturalistic setting*) tanpa intervensi, melihat bagaimana individu berinteraksi satu sama lain, termasuk bahasa tubuh dan ekspresi yang mungkin tidak terungkap dalam wawancara, memverifikasi apakah apa yang dikatakan responden dalam wawancara sesuai

dengan perilaku nyata mereka di lapangan, menghasilkan narasi yang kaya tentang lingkungan, suasana, dan kronologi kejadian secara mendalam (Creswell, 2023).

Setelah selesai melakukan penelitian, penulis membuat analisa dan kesimpulan. Analisis dilakukan secara bertahap dengan mengacu pada pendekatan fenomenologi yang dikembangkan oleh Creswell dan Moustakas.

Tahap pertama adalah bracketing (epoche), yaitu peneliti menanggukkan asumsi dan pandangan pribadi agar interpretasi berfokus pada pengalaman informan sehingga mengurangi subjektivitas. Tahap kedua adalah horizontalisasi, yaitu mentranskripsikan hasil wawancara secara verbatim dan mengidentifikasi pernyataan-pernyataan penting (significant statements) yang berkaitan dengan strategi adaptasi organisasi. Tahap ketiga adalah reduksi makna (meaning reduction), yaitu mengelompokkan pernyataan-pernyataan penting yang memiliki makna serupa ke dalam unit-unit makna (meaning units) yang relevan dengan fokus penelitian. Tahap keempat adalah kategorisasi dan pengembangan tema, yaitu mengelompokkan unit-unit makna ke dalam kategori yang serupa sehingga diperoleh tema-tema utama penelitian. Tahap kelima adalah deskripsi

tekstural dan struktural, yaitu menguraikan pengalaman informan serta konteks yang memengaruhi proses adaptasi berdasarkan hasil wawancara dan dokumen pendukung. Tahap terakhir adalah interpretasi esensi pengalaman (essence description), yaitu mengintegrasikan seluruh tema untuk menemukan esensi strategi adaptasi The Sunan Hotel Solo dalam merespons kebijakan efisiensi anggaran pemerintah.

Penulis menjelaskan cara untuk memvalidasi data sebagai dasar penting untuk menjamin objektivitas dan keabsahan dari temuan. Validasi data menggunakan metode triangulasi sebagai metode yang menjamin kredibilitas data. Triangulasi merupakan pendekatan untuk memeriksa keandalan hasil penelitian dengan menerapkan beberapa metode dan bertujuan untuk mengamati sebuah fenomena dari berbagai perspektif demi mendapatkan hasil yang lebih tepat, mendalam, dan sah. Tipe-tipe triangulasi yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode, dan triangulasi teori (Sugiyono, 2021). Penulis menggunakan triangulasi sumber yaitu teknik dalam penelitian (khususnya kualitatif) yang digunakan untuk menguji kredibilitas atau keabsahan suatu data dengan mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber yang berbeda untuk mendapatkan informasi yang sama dengan tujuan untuk

memastikan bahwa informasi yang didapat benar-benar valid dan tidak subjektif dari satu sudut pandang saja.

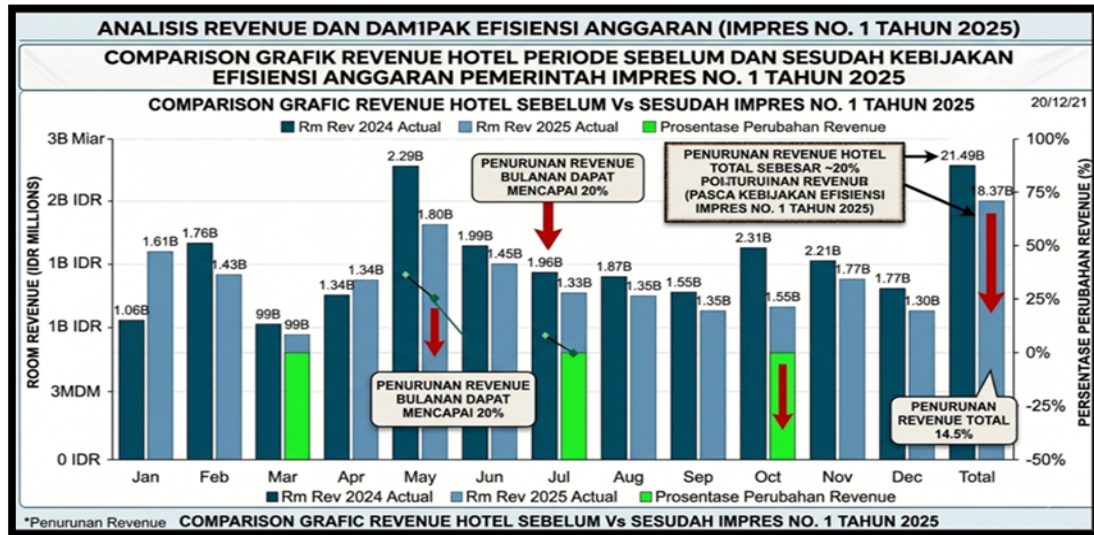
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menilai respon strategis The Sunan Hotel Solo terhadap pelaksanaan Inpres No. 1 Tahun 2025 melalui wawancara mendalam dengan tiga pihak utama: *Finance Controller (FC)*, *Asst. Director of Sales (Asst. DOS)*, dan *Front Office Manager (FOM)*.

- a) Dampak nyata dan spesifik dari implementasi Inpres No. 1 Tahun 2025

tentang kebijakan efesiensi anggaran Pemerintah terhadap kinerja bisnis divisi *Sales & Marketing* The Sunan Hotel Solo Berdasarkan hasil wawancara dengan *Finance Controller*, pelaksanaan kebijakan efesiensi pemerintah menyebabkan penyesuaian pada pendapatan sektor publik. Adanya penurunan *revenue* di The Sunan Hotel Solo hingga di 20%, dan berdampak pula adanya efesiensi pada karyawan di The Sunan Hotel Solo.

Tabel 1. Analisis *Revenue* Tahun 2024 vs Tahun 2025



Adapun hasil wawancara dengan *Asst. DOS* The Sunan Hotel Solo, dengan efesiensi anggaran pemerintah, telah berdampak dengan adanya penurunan jumlah kegiatan *MICE* dari segmen

Pemerintah yang selama ini mendominasi bisnis di The Sunan Hotel Solo. Demikian juga hasil wawancara dengan *Font Office Manager (FOM)*, dengan adanya efesiensi anggaran pemerintah, berdampak

penurunan tingkat hunian, sehingga berdampak pula dengan adanya efesiensi pada tim *Front Office*. Adanya perubahan karakter tamu yang menginap, di mana perilaku konsumen kini lebih dipengaruhi oleh kebijakan efesiensi yang diterapkan. Terdapat tren pergeseran metode pemesanan, dari yang sebelumnya

berbasis kelompok besar (*group booking*) menjadi pemesanan individu melalui kanal *OTA*.

Berikut tabel data *Room Performance* sebelum adanya efesiensi anggaran pemerintah dan sesudah adanya efesiensi anggaran pemerintah.

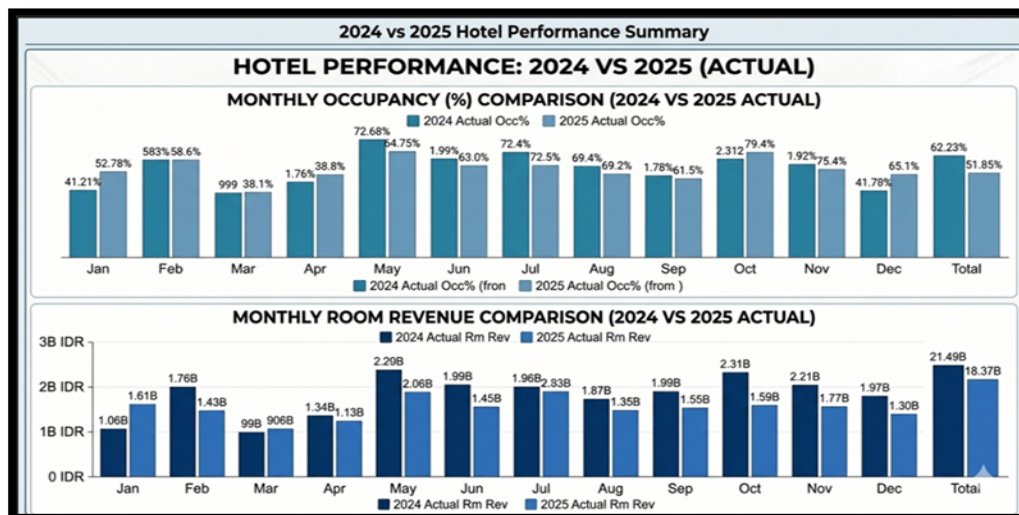
Tabel 2. *Occupancy dan Room Revenue 2024*

2024					
Actual					
	RA	Rm Rev	Rev Par	Room Sold	Occ %
Jan	6324	1,061,318,128	167,824	2,606	41.21
Feb	5916	1,605,730,268	271,422	3,468	58.62
Mar	6324	999,723,499	158,084	2,410	38.11
Apr	6120	1,764,693,141	288,349	3,280	53.59
May	6324	2,290,977,800	362,267	4,596	72.68
Jun	6120	1,992,416,788	325,558	4,432	72.42
Jul	6324	1,871,464,151	295,930	4,392	69.45
Aug	6324	1,606,475,411	254,028	3,747	59.25
Sep	6120	1,789,857,579	292,460	3,765	61.52
Oct	6324	2,312,408,288	365,656	5,027	79.49
Nov	6120	1,978,516,298	323,287	4,616	75.42
Dec	6324	2,220,979,174	351,198	4,121	65.16
	74664	21,494,560,525	287,884	46,460	62.23

Tabel 3. *Occupancy dan Room Revenue 2025*

2025					
Actual					
	RA	Rm Rev	Rev Par	RNS	Occ %
Jan	6324	1,613,717,055	255,173	3,338	52.78
Feb	5712	1,185,423,623	207,532	2,673	46.80
Mar	6324	882,722,180	139,583	1,764	27.89
Apr	6120	1,951,262,183	318,834	3,435	56.13
May	6324	1,797,340,471	284,209	4,095	64.75
Jun	6120	1,453,064,795	237,429	3,249	53.09
Jul	6324	1,363,342,013	215,582	2,957	46.76
Aug	6324	1,395,484,365	220,665	3,225	51.00
Sep	6120	1,230,806,722	201,112	2,736	44.71
Oct	6324	1,592,860,330	251,875	3,414	53.98
Nov	6120	1,803,656,166	294,715	3,813	62.30
Dec	6324	2,099,695,152	332,020	3,911	61.84
	74,460	18,369,375,055	246,701	38,610	51.85

Tabel 4. Diagram *Room Performance Summary 2024 vs 2025*



b) Strategi adaptasi yang dilakukan dari sisi pasar, operasional, maupun SDM oleh divisi *Sales & Marketing* The Sunan Hotel Solo

Pendapat dari *Financial Controller*, untuk mengurangi kehilangan pendapatan dari sektor *MICE* pemerintah, hotel meningkatkan kontribusi dari sektor korporasi dan rekreasi untuk menjaga arus kas tetap stabil. Strategi efisiensi dilaksanakan melalui pengendalian biaya internal yang ketat, terutama saat tingkat hunian menurun. Dari divisi *Sales & Marketing* yang disampaikan oleh *Asst. Director of Sales* The Sunan Hotel Solo dengan adanya transformasi strategi pemasaran dan segmentasi pasar. Tim *Sales & Marketing* melakukan pemetaan ulang (*re-mapping*) segmen pasar untuk merespons penurunan kegiatan instansi pemerintah. Fokus utama bergeser dari ketergantungan pada pasar pemerintah ke

pasar korporasi dan individu. Langkah-langkah strategis yang diambil meliputi:

1. Inovasi Produk: Pembuatan paket produk dengan kreativitas yang dirancang khusus untuk menarik minat wisatawan domestik dan segmen *leisure*.
2. Digitalisasi: Maksimalisasi penggunaan platform digital dan *Online Travel Agent (OTA)* untuk memperluas jangkauan pasar ritel secara efektif.
3. Retensi Pelanggan: Meskipun anggaran pemerintah terbatas, hotel tetap menerapkan strategi loyalitas agar instansi pemerintah terus memilih The Sunan Hotel Solo sebagai mitra akomodasi utama.

c) Evaluasi perihal strategi efektif yang telah dilakukan divisi *Sales & Marketing* The Sunan Hotel Solo untuk memitigasi terjadinya penurunan permintaan dari

segmen pemerintah akibat Inpres No. 1 Tahun 2025

Untuk mengevaluasi efektivitas strategi mitigasi, Divisi Finance Controller secara rutin menilai biaya inovasi produk baru bersama tim pemasaran guna memastikan manfaat ekonominya. Selain itu, dilakukan penyesuaian anggaran belanja modal (CAPEX) dan biaya operasional (OPEX) sebagai respons terhadap perubahan kebijakan pemerintah. Dari sudut pandang operasional, *Front Office Manager* mencatat. Untuk meningkatkan efisiensi operasional, manajemen menerapkan penyesuaian beban kerja staf

melalui pengaturan jam kerja dan pembagian tugas yang fleksibel sesuai tingkat hunian. Selain itu, staf lini depan diberikan pelatihan cross-functional agar mampu melayani kebutuhan segmen pasar baru. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa tamu memberikan respons positif terhadap perubahan layanan dan paket baru, yang mencerminkan keberhasilan adaptasi produk hotel.

Berikut adalah tabel analisis perbandingan strategi sebelum dan sesudah kebijakan Inpres No. 1 Tahun 2025 di The Sunan Hotel Solo.

Tabel 5. Analisis Perbandingan Strategi

Sebelum dan Sesudah Kebijakan Inpres No. 1 Tahun 2025 di The Sunan Hotel Solo

No	Dimensi Analisis (Variabel)	Kondisi Pra-Kebijakan (Eksisting)	Respon Strategis Pasca-Kebijakan (Adaptasi)
A Aspek Finansial & Anggaran			
1.	Sumber Pendapatan Utama	Didominasi oleh kontribusi sektor publik (instansi pemerintah) melalui kegiatan MICE.	Optimalisasi dan penguatan kontribusi dari sektor korporasi swasta dan pasar rekreasi (leisure).
2.	Manajemen Biaya Operasional	Penerapan standar anggaran operasional rutin tanpa efisiensi khusus.	Pengetatan efisiensi internal secara komprehensif dan evaluasi ketat terhadap biaya program inovasi produk baru.
3.	Alokasi Anggaran (CAPEX & OPEX)	Proyeksi dan realisasi anggaran belanja modal (CAPEX) dan operasional (OPEX) bersifat rutin tahunan.	Realokasi strategis anggaran CAPEX dan OPEX sebagai bentuk respon cepat terhadap dampak kebijakan.
B Aspek Pemasaran & Tamu			
4.	Segmentasi Pasar Target	Fokus utama pada penyelenggaraan aktivitas MICE (Meeting, Incentive, Convention, Exhibition) pemerintah.	Melakukan pemetaan ulang (re-mapping) target pasar dengan prioritas pada segmen korporasi dan individu.
5.	Saluran Penjualan & Distribusi	Mengandalkan pemesanan dalam skala kelompok besar (Group booking) secara konvensional.	Optimalisasi pemanfaatan platform digital dan Online Travel Agent (OTA) untuk menjaring pasar ritel/individu.
6.	Karakteristik Tamu Dominan	Didominasi oleh tamu dinas, pejabat, dan pegawai dari berbagai instansi pemerintah.	Beralih kepada tamu domestik rekreasi, segmen keluarga, dan wisatawan bisnis individual (individual business traveler).
C Aspek Sumber Daya Manusia			
7.	Manajemen & Penugasan SDM	Penerapan sistem penugasan staf yang kaku dan spesifik berdasarkan departemen masing-masing.	Penerapan sistem pelatihan lintas fungsi (cross-training) untuk meningkatkan fleksibilitas staf lini depan.
8.	Pola & Jadwal Kerja	Penggunaan jadwal kerja operasional standar (9 jam kerja termasuk istirahat) secara statis.	Penyesuaian pola kerja fleksibel (flexi-schedule) yang dinamis, berbasis pada tingkat hunian hotel (occupancy rate).

PENUTUP

Kesimpulan

The Sunan Hotel Solo telah mengambil langkah-langkah adaptif yang menyeluruh

dalam menghadapi penurunan pendapatan dari sektor publik. Strategi tersebut mencakup tiga pilar utama:

- a) Dampak Inpres No.1 tahun 2025, tentang efisiensi anggaran pemerintah pada divisi *Sales & Marketing* di The Sunan Hotel Solo, dengan adanya penurunan tingkat hunian hotel dan jumlah kegiatan *MICE* khususnya dari segmen pemerintah yang selama ini mendominasi kegiatan di The Sunan Hotel Solo.
- b) Strategi yang dilakukan oleh tim *Sales & Marketing* dengan melakukan diversifikasi pasar, Tim *Sales & Marketing* berhasil melakukan pemetaan ulang segmen pasar dengan mengubah fokus dari ketergantungan sektor pemerintah ke pasar korporasi dan individu melalui inovasi produk dan peningkatan platform digital.
- c) Evaluasi dengan strategi yang telah dilakukan oleh The Sunan Hotel Solo

dengan adanya efisiensi anggaran pemerintah, mitigasi dari sisi finansial, The Sunan Hotel Solo berhasil mempertahankan stabilitas arus kas melalui efisiensi internal yang signifikan dan penilaian ketat terhadap pengeluaran aset (*CAPEX*) dan operasional (*OPEX*).

Saran

Untuk menjaga keberlangsungan bisnis di tengah kebijakan efisiensi pemerintah yang berlanjut, disarankan:

- a) Seiring pergeseran ke segmen pribadi dan OTA, hotel perlu memperkuat manajemen hubungan pelanggan untuk meningkatkan loyalitas tamu ritel.
- b) Mengurangi ketergantungan pada OTA melalui insentif bagi tamu yang memesan langsung melalui saluran resmi hotel.
- c) Melanjutkan pelatihan lintas fungsi secara rutin untuk menjaga efisiensi operasional dan kualitas layanan.

REFERENSI

- Andari, R., & Nurbaeti. 2022. *Inovasi Strategi Pemasaran Hotel Bintang 4 dalam Menghadapi Perubahan Kebijakan Pemerintah*. Jurnal Pariwisata Indonesia, 18(2), 45-58
- Azizah, N. 2025. *Evaluasi Dampak Inpres Efisiensi Belanja terhadap PDRB Sektor Pariwisata di Solo Raya*. Jurnal Ekonomi Pembangunan Indonesia, 26(1), 15-29

- Budiarto, E. 2021. *Sinergi Pemerintah Daerah dan Perhotelan dalam Menjaga Stabilitas Pariwisata Pasca-Pandemi*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. 2024. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications

- Darmawan, I. G. 2023. *Multiskilling sebagai Strategi Efisiensi SDM Perhotelan di Tengah Penurunan Revenue*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 14(2), 155-170
- Febriani, L., & Wijaya, T. 2023. *Diversifikasi Segmen Pasar dari Government ke Corporate: Studi Kasus Hotel Bisnis di Solo*. Jurnal Manajemen Perhotelan, 9(1), 12-25
- Gerungan. 2024. *Psikologi Sosial: Adaptasi Autoplastis & Alloplastis dalam Lingkungan Kerja*. Bandung: Refika Aditama
- Instruksi Presiden Republik Indonesia. 2025. *Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) Tahun Anggaran 2025*
- Hutagalung, D. 2024. *Optimasi Revenue Management pada Hotel Bintang 4 Melalui Shifting Segmentasi Pasar*. Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, 17(3), 201-215
- Kurniawan, A., & Saputra, M. 2025. *Strategi MICE Recovery: Mengganti Pasar Pemerintah dengan Asosiasi dan Korporasi*. Prosiding Seminar Nasional Pariwisata Sahid, 4(1), 88-102
- Larasati, A. 2023. *Product Bundling Strategy: Upaya Sales & Marketing Meningkatkan Occupancy Rate di Masa Resesi Fiskal*. Jurnal Pemasaran Kompetitif, 6(2), 110-124
- Lestari, W. 2023. *Pendekatan Diversifikasi Pasar dan Penyesuaian Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Tingkat Hunian Hotel*. Jurnal Ilmiah Pariwisata, 28(2), 123 – 130
- Mulyani, S. 2024. *Siaran Pers: APBN 2024 Sebagai Shock Absorber*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/publikasi/siaran-pers/Siaran-Pers-APBN-2024-Sebagai-Shock-Absorber>, diakses pada hari Sabtu, 20 Desember 2025 pada pukul 20.30
- Mulyadi, J. 2024. *Fiscal Policy and Hospitality Industry: Analisis Kebijakan Penghematan Fiskal terhadap Okupansi Hotel*. Jurnal Kebijakan Publik Indonesia, 8(2), 145-160
- Nugroho, P. 2022. *Politik Anggaran dan Dampaknya pada Ekosistem MICE di Daerah*. Surabaya: Pustaka Media
- Pangestu, R. 2022. *Adaptasi Divisi Marketing Hotel terhadap Kebijakan Pengetatan Belanja Perjalanan Dinas*. Bandung: Alfabeta
- Pengurus IHGMA. 2025. *Hotel Lesu Dampak Efisiensi Anggaran Pemerintah, IHGMA: Masa COVID-19*. Detik Jateng. <https://www.detik.com/jateng/bisnis/d-7888112/hotel-lesu-dampak-efisiensi-anggaran-pemerintah-ihgma-mirip-masa-covid-19>, diakses pada hari Sabtu, 20 Desember 2025 pada pukul 20.30
- Pradipta, N. 2025. *Analisis Kebijakan Unpaid Leave dan Pengurangan Jam Kerja: Perspektif Manajemen Krisis Hotel*. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 11(4), 500-515
- Pratama, R. A. 2022. *Dampak Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang Strategis dan Perkembangan Pasar terhadap*

- Kinerja Perusahaan Manufaktur Melalui Kemampuan Beradaptasi Organisasi*
- Presiden Republik Indonesia. 2025. Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 2025 tentang [Isi Judul Spesifik Inpres]. Diakses pada 20 Desember 2025, dari JDIH BPK RI: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/313401/inpres-no-1-tahun-2025>
- Putra, F. A. 2023. *Crisis Management Plan for Hospitality: Strategi Bertahan di Tengah Fluktuasi Anggaran Pemerintah*. Jurnal Manajemen Bisnis, 15(1), 67-82
- Putri, N.A.T, Akiriningsih, T., & Sulistyowati, A. 2025. *Pengaruh Peran Key Opinion Leader (KOL) dalam Meningkatkan Brand Awareness Hotel INNSiDE By Melia Yogyakarta*. Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan, 14(2), 74-85
- Ramadhan, G. 2026. *Inovasi Model Bisnis Hotel Bintang 4 dalam Menghadapi Era Efisiensi Fiskal 2025*. Solo: UNS Press
- Saputri, S. 2025. Efisiensi Anggaran Pemerintah 2025. Dewan Pertimbangan Presiden (Wantimpres). <https://wantimpres.go.id/id/issue/efisiensi-anggaran-pemerintah-2025>, diakses pada hari Sabtu, 20 Desember 2025 pada pukul 20.30
- Sari, R. P., & Prasetya, A. 2023. *Analisis Strategi Diversifikasi Pasar dalam Meningkatkan Volume Penjualan pada Industri Kreatif*. Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia
- Suharto. 2020. *Strategi Adaptasi dan Mekanisme Coping dalam Menghadapi Tekanan Ekonomi*. Jakarta: Pustaka Pelajar
- Sukamdani, H. 2025. *Media Informasi Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia*. PHRI. <https://phri.or.id/media/detail/4676>, diakses pada hari Sabtu, 20 Desember 2025 pada pukul 20.30
- The Sunan Hotel Solo. 2025. *Dokumen Internal: Laporan Keuangan dan Laporan Okupansi*
- Wijaya, K. 2024. *Fungsi Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Strategi Penyesuaian dan Diversifikasi Pasar di Perusahaan Startup di Indonesia*
- Wulandari, S. 2024. *Adaptasi Sosial-Ekonomi Pelaku Usaha Jasa Akomodasi terhadap Perubahan Kebijakan Perjalanan Dinas*. Jurnal Sosiologi Pariwisata, 7(2), 210-225
- Yunila, F., Ermawati, K.C., & Akiriningsih, T. 2020. *Pengaruh Kualitas Pelayanan Guest Relation Officer terhadap Kepuasan Tamu di Hotel JW Marriott Surabaya*. Jurnal Pariwisata Indonesia, 16(1), 1-11
- Yusuf, M. 2025. *Dynamic Capabilities dalam Industri Hotel: Menghadapi VUCA di Sektor Publik*. Jurnal Strategi Bisnis, 19(1), 5-18