



1 PENDAHULUAN

Latar Belakang

Indonesia merupakan negara dengan kekayaan alam melimpah yang mendukung bagi perkembangan industri pariwisata untuk dapat berkembang dengan baik dinegeri ini. Industri Pariwisata memiliki potensi besar sebagai sektor strategis yang dapat mendukung pembangunan perekonomian nasional maupun daerah. Berdasarkan data yang dihimpun Bank Indonesia melalui laporan United Nation World Tourism Organization (UNWTO) dalam Gerai Info BI (2018) pada tahun 2017 sektor pariwisata Indonesia berkontribusi terhadap devisa negara mencapai 14,2 miliar dolar AS, angka tersebut meningkat dibandingkan perolehan tahun 2015 yang mencapai 12,2 miliar dolar AS.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata menjelaskan bahwa Pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, pemerintah, dan pemerintah daerah.

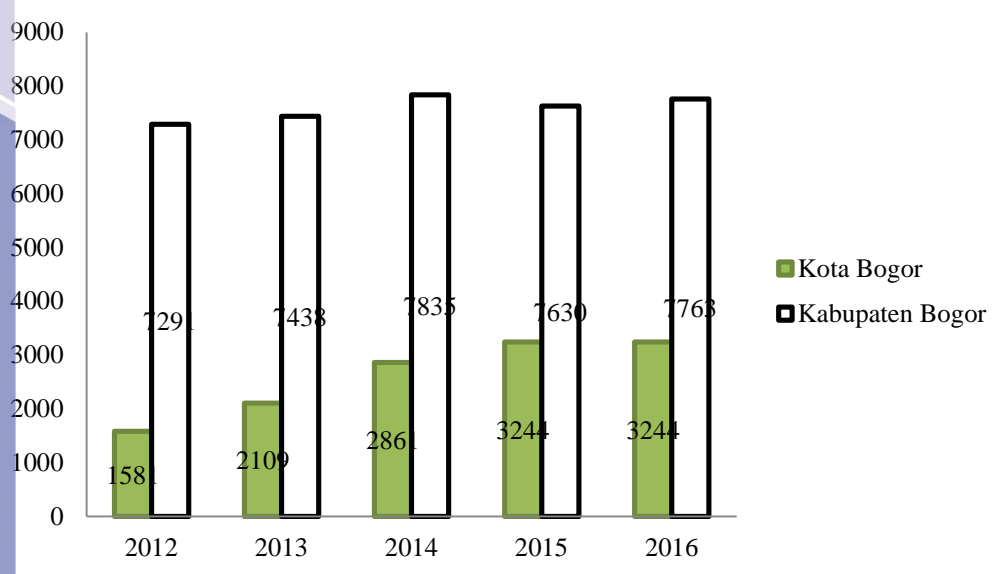
Hotel merupakan suatu bentuk usaha dalam industri pariwisata yang berperan sebagai penyedia jasa akomodasi yang menggunakan suatu bangunan yang secara khusus dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan akomodasi pelanggan dan juga memiliki berbagai layanan lainnya seperti restoran, pusat kebugaran, spa, olahraga, hiburan, serta fasilitas konferensi. Dalam industri pariwisata hotel memiliki peranan sebagai industri yang membuka lapangan pekerjaan dan berkontribusi terhadap pendapatan daerah. Sektor perhotelan terdiri dari berbagai kategori hotel yaitu bintang lima, bintang empat, bintang tiga dan kategori lainnya. Kategori ini diperoleh berdasarkan berbagai jenis layanan yang disediakan untuk tamu. Setiap tamu tentunya harus mengeluarkan biaya untuk setiap layanan yang mereka beli sesuai dengan kelas dan kategori hotel tersebut (Sheela 2002).

Bogor merupakan suatu wilayah di Provinsi Jawa Barat yang memiliki peningkatan kunjungan wisatawan, tercatat di tahun 2016 kabupaten dan kota Bogor memiliki kunjungan wisatawan berjumlah 8.791.300 orang (BPS Kab. Bogor 2018) dan 5.262.224 orang (BPS Kota Bogor 2018), hal ini tentunya menyebabkan adanya pertumbuhan jumlah hotel di Bogor. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik jumlah kamar yang tersedia di kabupaten dan kota Bogor cenderung menunjukkan peningkatan sampai dengan tahun 2016. Dengan adanya kecenderungan ini maka persaingan bisnis industri akomodasi perhotelan di Bogor ini akan semakin ketat, maka dari itu sebuah Properti yang menyediakan jasa akomodasi harus memiliki strategi bisnis yang tepat agar tetap mampu bersaing dalam industrinya.



@Hak cipta milik IPBUniversity

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

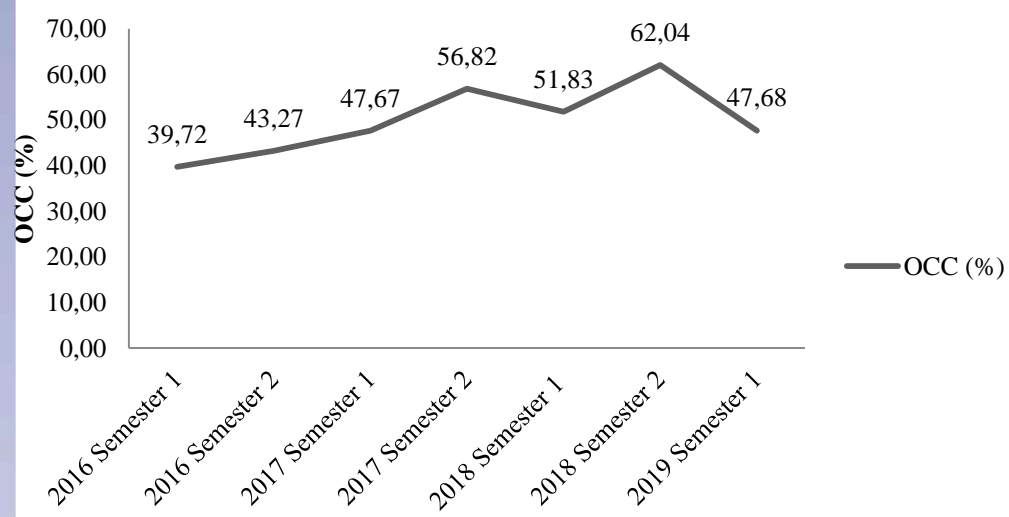


Sumber : BPS Jawa Barat (Data Diolah)

Gambar 1 Jumlah Kamar Hotel Kota dan Kabupaten Bogor

Strategi bisnis yang diterapkan dalam sebuah perusahaan harus mengacu pada kondisi internal dan eksternal perusahaan tersebut agar menghasilkan strategi yang tepat bagi perusahaan. Maka dari itu analisis faktor internal dan eksternal harus dilakukan sebelum merancang sebuah strategi.

Dalam penelitian ini penulis meneliti sebuah hotel yang terletak dikawasan Sentul yang dijadikan sebagai objek penelitian. Hotel ini disebut dengan Hotel SLIH yang merupakan hotel dengan jumlah 345 kamar yang berdiri pada tahun 2011 dan merupakan sebuah Hotel yang terlibat dalam persaingan industri perhotelan di daerah Bogor. Dalam market share internalnya Hotel SLIH memiliki beberapa kompetitor hotel yang telah ditentukan oleh manajemen.



Gambar 2 Tingkat Hunian Per Semester Hotel SLIH

Abdullah dan Hamdan (2012) menjelaskan bahwa penurunan tingkat hunian berkorelasi dengan penurunan penerimaan dan keuntungan hotel. Tamu tidak

akan kembali ke sebuah hotel karena tidak tercapainya ekpestasi yang diinginkannya dan lebih memilih mencari hotel lain dengan harga dan kualitas layanan yang berbeda (Berezina *et al.* 2012). Hansen (2005) menyebutkan bahwa kualitas pelayanan dalam menarik dan mempertahankan pelanggan. Berdasarkan data hunian kamar Hotel SLIH pada semester 1 2019 mengalami penurunan dibandingkan dengan semester 1 tahun sebelumnya, hal ini menunjukkan adanya masalah yang melatarbelakangi penurunan tersebut, baik dari sisi kinerja pemasaran maupun kualitas pelayanan dan jasa yang diberikan.

Selain itu mengacu pada review dari situs pemesanan kamar *online travel agent* (OTA) traveloka sampai dengan 21 Agustus 2019 Hotel SLIH memiliki *rating* yang rendah dibandingkan dengan kompetitornya, dari 9 hotel, Hotel SLIH jadi urutan bawah yang memiliki ranting 7,9 dari 6821 ulasan. Hotel SLIH pun memiliki *rating* rendah dalam situs ulasan hotel TripAdvisor dengan *rating* 3 dari 5 dengan total 166 ulasan.

Tabel 1 Perbandingan *Review Rating* OTA 2019

HOTEL	TRAVELOKA		TRIPADVISOR	
	RATING	REVIEW	RATING	REVIEW
HOTEL SLIH	7,9	6821	3	166
HARRIS	8,5	3563	4	845
SANTIKA	8,5	2039	4	632
ASTON SENTUL	8,6	2597	4	747
RENOTEL	8,7	2630	5	378
SALAK HERITAGE	8,5	5093	4	487
SALAK PADJAJARAN	8,2	3785	4	424
BOGOR ICON	7,9	4363	3,5	111
THE ALANA	8,8	1565	4,5	422

Sumber : *Online Travel Agent* Traveloka dan Tripadvisor (Data Diolah)

Mengacu pada permasalahan tersebut maka Hotel SLIH harus mengevaluasi kinerja pelayanannya untuk memperbaiki ranting serta meningkatkan kembali tingkat hunian kamar melalui strategi peningkatan daya saing yang tepat untuk dapat menghadapi perubahan-perubahan dalam persaingan industri perhotelan di Bogor. Untuk itu maka Hotel SLIH harus menganalisa faktor internal dan eksternal perusahaan yang mempengaruhi kinerja perusahaan dalam persaingan di Industrinya sehingga akan menghasilkan strategi peningkatan daya saing yang tepat untuk digunakan oleh Hotel SLIH.

Perumusan Masalah

Dengan adanya persaingan industri perhotelan di Bogor yang semakin ketat maka perusahaan harus menyusun strategi yang tepat untuk dapat terus bersaing dalam menjalankan usahanya. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka dapat disusun rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Faktor-faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi keberlangsungan kegiatan usaha Hotel SLIH?
2. Strategi alternatif apa yang tepat untuk digunakan Hotel SLIH?
3. Apa strategi prioritas Hotel SLIH untuk dapat bersaing?

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi keberlangsungan kegiatan usaha Hotel SLIH.
2. Merumuskan strategi alternatif bagi Hotel SLIH
3. Menentukan strategi prioritas bagi Hotel SLIH.

Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis, diharapkan dapat meningkatkan wawasan dan pengetahuan mengenai manajemen strategi untuk meningkatkan daya saing perusahaan.
2. Bagi pihak Hotel SLIH penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai bahan masukan dalam membuat strategi peningkatan daya saing bisnis perusahaan.
3. Bagi pihak lain, sebagai bahan informasi untuk pihak yang berkepentingan dan sebagai bahan pembandingan untuk penelitian selanjutnya mengenai Strategi Peningkatan Daya Saing.

Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian dilakukan terbatas sebelum pandemi Covid 19 pada kajian yang membahas Strategi Peningkatan Daya Saing Bisnis dengan objek penelitian Hotel SLIH yang merupakan perusahaan privat dan memiliki persaingan bisnis yang ketat dengan para kompetitornya yang terlibat dalam industri perhotelan di Bogor.

Perumusan strategi melalui identifikasi faktor internal dengan analisis *Value Chain* dan faktor eksternal menggunakan analisis *Five Forces Porter* dan PEST yang kemudian dianalisa menggunakan analisis SWOT untuk menghasilkan berbagai alternatif strategi dengan keputusan prioritas strategi menggunakan metode AHP (*Analytic Hierarchy Process*).

2 TINJAUAN PUSTAKA

Kerangka Teoritis

Perencanaan Strategik

David (2006) menjelaskan bahwa manajemen strategik merupakan ilmu dan seni yang melalui proses formulasi, implementasi dan evaluasi keputusan-keputusan secara uji silang agar sebuah perusahaan dapat mencapai tujuannya. Visi dan misi perusahaan dapat menjadi pedoman dalam penentuan tujuan perusahaan untuk merumuskan strateginya. Dengan adanya visi dan misi selanjutnya perusahaan dapat menganalisa dan mengenali lingkungan bisnis yang terdiri dari lingkungan internal perusahaan beserta lingkungan eksternal perusahaan. Strategi yang efektif adalah strategi yang mampu menciptakan perpaduan yang baik antara perusahaan atau organisasi dengan lingkungan serta

dengan pencapaian tujuan strategisnya (Griffin 2004). Menurut Chandler (1962) strategi merupakan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang berkaitan dengan prioritas alokasi sumberdaya, program tindak lanjut, dan tujuan jangka panjang. Strategi dapat diartikan sebagai proses bagaimana organisasi tersebut, apa yang dilakukan, dan mengapa organisasi melakukannya melalui pola tujuan, kebijakan, program tindakan, keputusan, dan alokasi sumber daya (Bryson 2001).

Hamel dan Prahalad (1995) menjelaskan bahwa strategi merupakan tindakan yang cenderung meningkat (*incremental*) dan berkelanjutan, serta dilaksanakan menurut perspektif mengenai apa yang menjadi harapan pelanggan dimasa depan. Dengan demikian strategi selalu diawali dari apa yang dapat terjadi bukan dimulai dari apa yang terjadi, sehingga perusahaan perlu mencari kompetensi inti untuk mengatasi inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen. Menurut Cahyono (1995) Strategi bisnis biasanya dipengaruhi faktor internal dan eksternal. Permasalahan dalam faktor internal merupakan kekuatan dan kelemahan yang dihadapi suatu bisnis atau perusahaan. Disisi lain faktor eksternal merupakan daya tarik pasar atau industri yang menuju pada suatu strategi untuk mencapai tujuan tertentu. Permasalahan yang ada dalam arena persaingan yaitu faktor eksternal tersebut merupakan peluang sekaligus ancaman bagi keberhasilan suatu bisnis.

Setiawan dalam Aulia dan Ikhwana (2012) menjelaskan bahwa manajemen strategis merupakan sekumpulan proses keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang termasuk pengamatan lingkungan perusahaan, perumusan strategi, implementasi, evaluasi serta pengendalian.

Analisis Rantai Nilai (*Value Chain*)

Porter (1994) menjelaskan bahwa analisis *Value Chain* adalah kumpulan beberapa aktivitas yang dimulai dari mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produk sehingga menghasilkan nilai, yang diartikan sebagai jumlah yang bersedia dibayarkan oleh pembeli atas apa yang diberikan perusahaan kepada mereka. Shank dan Govindarathan (2000) menjelaskan juga bahwa *Value Chain* merupakan suatu strategi yang dapat digunakan untuk memperoleh keuntungan melalui evaluasi dan pemanfaatan setiap aktivitas untuk memperoleh hasil terbaik.

Analisis SWOT

Rangkuti (1997) menjelaskan bahwa SWOT merupakan sebuah analisis yang dapat menghasilkan beberapa alternatif strategi yang diperoleh dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan dan meminimalkan kelemahan serta ancaman yang dihadapi perusahaan. David (2009) menyebutkan bahwa analisis SWOT merupakan analisis yang digunakan untuk menganalisa lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan, serta lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman.

Analytic Hierarchy Process (AHP)

Saaty (1993) menjelaskan bahwa *Analytic Hierarchy Process (AHP)* merupakan model untuk menguraikan masalah multifaktor atau multikriteria yang kompleks dalam suatu struktur multilevel dengan urutan level pertama adalah

tujuan, diikuti oleh level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya kebawah hingga level alternatif yang digunakan sebagai pendukung penentu keputusan. Marimin (2004), menjelaskan prinsip kerja AHP memiliki beberapa ide dasar, yaitu penyusunan hirarki, penilaian kriteria dan alternatif, penentuan prioritas, serta konsistensi logis. Menurut Peniwati dalam Abadi (2018), AHP adalah teori untuk mengukur prioritas dengan menggunakan kerangka pemikiran yang logis dan pemecahan masalah yang dapat diaplikasikan oleh organisasi atau bisnis.

Menurut Kadarsah dan Ramdhani (1998) pada dasarnya proses pengambilan keputusan merupakan proses pemilihan suatu alternatif. AHP menggunakan peralatan utama berupa sebuah hirarki fungsional dengan input utama berasal dari persepsi manusia. Asmirani (2010) menjelaskan bahwa AHP memiliki kelebihan dibanding metode sejenisnya. Karena AHP mampu memecahkan masalah yang *multiobjectives* dan *multicriterias*, menangkap sekumpulan tujuan dan beberapa kriteria bersamaan dalam sebuah model dan memungkinkan masuknya aspirasi masyarakat melalui pengisian kuesioner.

Jasa

Jasa menurut Lovelock dan Wirtz (2011) merupakan suatu aktivitas ekonomi yang ditawarkan satu pihak kepada pihak lainnya tanpa berakibat kepemilikan. Kotler dan Amstrong (1999) menjelaskan bahwa jasa merupakan berbagai aktivitas atau manfaat yang dapat ditawarkan oleh suatu kelompok kepada pihak lainnya yang bersifat tidak nyata dan tidak berakibat kepemilikan sesuatu. Kandampully (2000) menjelaskan bahwa jasa merupakan pengalaman tidak berwujud sehingga sulit bagi pelanggan untuk mengevaluasinya sebelum mencobanya.

Sumarwan, *et al.* (2009) menjelaskan bahwa jasa dapat menjadi sumber yang penting untuk diferensiasi ketika datang pada posisi yang strategis. Jasa memiliki dimensi yang dapat dijadikan basis dari diferensiasinya, yaitu :

Tabel 2 Dimensi Jasa

Quality Killers	
Realibilitas Servis	Kemampuan untuk memenuhi servis yang dijanjikan, dapat diandalkan dan akurat
<i>Service Assurance</i>	Kompetensi diri karyawan untuk pengetahuan dan niat baik
Quality Drivers	
<i>Kinerja</i>	Mampu untuk mengalahkan pesaing dan memenuhi keinginan pelanggan mengenai servis yang baik
<i>Responsiveness</i>	Melakukan perbaikan ketika ada sesuatu yang tidak benar
Quality Enhancers	
<i>Extended Services</i>	Ekstra servis yang diberikan kepada pelanggan yang meningkatkan kemudahan pembelian
<i>Customer Empathy</i>	Perhatian terhadap keperluan pelanggan secara individu

Tabel 2 Dimensi Jasa (Lanjutan)

<i>Quality Aesthetics</i>	
Penampilan	Dekorasi dan Penampilan karyawan serta fasilitas
Reputasi	Reputasi yang dibangun pada bisnis yang berorientasi jasa

Akomodasi

Usaha akomodasi merupakan suatu usaha yang disediakan secara khusus menggunakan suatu bangunan atau sebagian bangunan, dan setiap orang dapat menginap, makan serta memperoleh pelayanan dan fasilitas lainnya dengan imbal pembayaran (BPS 2016).

Brymer dalam Buttle (1986) menyebutkan bahwa ada beberapa jenis produk akomodasi berdasarkan bentuknya dibedakan menjadi hotel, motel, kondominium, residential hotel, perkemahan (*campsite*), dan perumahan institusional.

Hotel

Hotel adalah tempat dimana setiap orang mendapatkan pelayanan dan singgah dalam jangka waktu tertentu serta memperoleh fasilitas makan, minum, dan fasilitas hiburan lainnya dengan biaya yang dibayarkan (Kainthola 2009). Rumecko (2002) menjelaskan bahwa hotel merupakan bangunan yang menyediakan kamar-kamar, makanan dan minuman untuk menginap para tamu serta fasilitas lainnya yang dikelola manajemen profesional untuk memperoleh keuntungan. Ali *et al.* (2013) menyebutkan bahwa konsumen hotel saat ini tidak hanya merupakan orang-orang yang sedang dalam perjalanan, akan tetapi ada juga orang-orang yang sengaja melakukan perjalanan untuk melakukan liburan.

Menurut Sulastiyono (2004) Hotel merupakan suatu perusahaan yang menyediakan pelayanan fasilitas kamar tidur, makanan, dan minuman bagi orang-orang yang sedang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar tanpa adanya perjanjian khusus sesuai dengan pelayanan yang diterima. Sihite (2000) menjelaskan bahwa hotel adalah suatu bentuk akomodasi yang dikelola secara komersial yang menyediakan pelayanan dan penginapan serta makanan dan minuman bagi setiap orang. Menurut Yoeti dalam Syahputra, *et.al* (2015) tujuan dari hotel adalah menyediakan pelayanan dan tempat singgah sementara waktu kepada konsumennya dengan harapan tamu tersebut merasa puas terhadap pelayanan yang ada. Wuest (1996) menjelaskan bahwa ada beberapa pertimbangan dalam pemilihan hotel antara lain kebersihan, kenyamanan, luas kamar, fasilitas kamar, lokasi dan akses, serta keselamatan dan keamanan.

Keshavarz (2015) menjelaskan bahwa dalam lingkungan yang kompetitif pelaku bisnis perhotelan harus mempertimbangkan faktor kesetiaan wisatawan sebagai hal penting. Manajer hotel harus mampu berfokus pada pengalaman untuk menyajikan kualitas pelayanan yang menghasilkan kepuasan dan loyalitas tamu. Kualitas pelayanan merupakan faktor penting untuk mencapai keberhasilan dalam menarik pengunjung menginap (Akbaba 2006). Disisi lain Ariffin dan Maghzi (2012) menyebutkan bahwa karyawan dianggap sebagai salah satu faktor penting yang mempengaruhi loyalitas tamu terhadap hotel.



Tabel 4 Klasifikasi Hotel Berdasarkan Latar Belakang Tamu

<i>Family Hotel</i>	Hotel dengan latar belakang tamu menginap bersama keluarga
<i>Business Hotel</i>	Hotel dengan latar belakang tamu menginap untuk perjalanan bisnis atau dinas
<i>Tourist Hotel</i>	Hotel dengan latar belakang tamu menginap berupa wisatawan domestik maupun mancanegara
<i>Transit Hotel</i>	Hotel untuk tamu yang singgah sementara (transit)
<i>Cure Hotel</i>	Hotel yang digunakan untuk tamu yang menginap dalam proses pengobatan atau penyembuhan penyakit

Kajian Penelitian Terdahulu

Yose (2012) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa untuk meningkatkan brand image dapat dilakukan melalui perbaikan mutu pelayanan dan fasilitas pedoman pada standar internasional dalam bidang perhotelan bintang tiga serta mempertahankan tingkat harga yang kompetitif. Pemberian pelatihan berkala, peningkatan standarisasi kerja, dan memberikan insentif/penghargaan atas prestasi dan kinerja karyawan dapat meningkatkan *brand image* hotel dengan pelayanan yang diberikan oleh karyawan. Peningkatan penjualan dan produktivitas hotel dapat dilakukan dengan penambahan fasilitas hotel seperti kamar, ruang pertemuan, dan fasilitas *leisure activity* sesuai dengan kondisi saat ini.

Anshori (2005) menyatakan bahwa strategi bisnis yang dipadukan dengan *knowledge* yang dimiliki, kapabilitas, dan sumber daya yang ada menghasilkan *competitive advantage* yang membuat Surabaya Plaza Hotel memiliki kinerja lebih baik dibandingkan kompetitornya. Plaza Hotel harus mengintegrasikan sistem software yang dimiliki menjadi berbasis pada database yang bisa diakses oleh semua departemen. Gagasan dan pola pemikiran yang lebih kompetitif dapat dihasilkan dengan peningkatan kualitas peralatan yang terintegrasi dengan basis database yang bisa diakses semua departemen sehingga menciptakan budaya kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi.

Johan (2018) melakukan penelitian dengan menggunakan metode arsitektur strategi dengan analisa internal melalui VRIO serta analisa eksternal dengan menggunakan metode *five forces porter* dan PESTLE menjelaskan bahwa kekuatan utama dari Hotel Individu adalah loyalitas karyawan dan lahan yang luas, sedangkan kelemahan utamanya adalah tingkat pendidikan SDM yang masih dibawah rata-rata. Arsitektur strategi yang tersusun dibagi kedalam empat periode, pertama yaitu pengumpulan data dan pembuatan konsep, periode kedua berfokus pada pelaksanaan renovasi, penambahan taman wisata dan perekrutan SDM, periode ketiga peningkatan produk dan pelayanan, serta periode keempat yang berfokus pada pemasaran dan *rebranding* hotel.

Septiana (2017) dalam penelitiannya yang menggunakan analisis *value chain* untuk menganalisis lingkungan internal menyatakan untuk bisa mendapatkan keunggulan bersaing strategi yang dapat dilakukan salah satunya adalah *differentiation* dan *cost reduction*. Penelitian yang dilakukan untuk meningkatkan nilai kompetitif klinik Inti Garut dalam jasa pelayanan kesehatan dengan membangun perencanaan strategis sistem informasi beserta portofolio

aplikasi yang bisa memberikan kontribusi yang optimal, terintegrasi dengan baik dan inovatif yang bisa menyatukan keseluruhan aspek pendukung dalam pencapaian strategi bisnis.

Delmayuni *et al.* (2017) dalam penelitiannya yang menggunakan analisis SWOT dan AHP menjelaskan bahwa UMKM di kota Palembang harus menggunakan peralatan yang lebih modern dalam proses produksi agar variasi makanan dapat dibuat secara efektif dan efisien agar memiliki daya saing yang tinggi.

Suhartini dan Yuliawati (2014) dalam penelitiannya mengenai peningkatan daya saing produk batik menyatakan bahwa untuk memahami analisa strategi terhadap keunggulan kompetitif yang lebih baik, perusahaan dapat menggunakan analisis *Value Chain* untuk meningkatkan nilai tambah (*Value Added*) maupun efisiensi biaya sehingga dapat membuat bisnis lebih kompetitif dan meningkatkan daya saing industri batik

Nyantakaningtyas dan Daryanto (2012) dalam penelitiannya yang menggunakan metode deskriptif kualitatif menjelaskan bahwa strategi yang dapat dilakukan untuk memperkuat daya saing produk CPO dan turunannya antara lain pengembangan sumber daya manusia pelaku industri minyak sawit dengan pelatihan dan kegiatan inovasi, memperhatikan isu nasional dan internasional dengan memperbaiki kebijakan pemerintah, pengembangan industri hilir serta peningkatan nilai tambah minyak sawit, dan meningkatkan pola kerja sama dengan produsen negara lain melalui promosi.

Nurdyansa (2018) dalam penelitiannya yang berjudul *Strategi Public Relation* Para Pengusaha Hotel dalam Menyikapi Larangan Pegawai Negeri Sipil Rapat di Hotel di Kota Kendari menjelaskan bahwa ada beberapa tahap dalam upaya mengembalikan tingkat hunian hotel yang dilakukan oleh *public relation* antara lain adalah penemuan masalah, perancangan model produk, aksi dan komunikasi melalui media promosi, serta evaluasi.

Gupta (2013) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa analisis PEST merupakan alat yang sangat berguna untuk memahami pertumbuhan dan penurunan pasar, menentukan posisi, arah, serta potensi didalam sebuah bisnis.

Bardis (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa politik, ekonomi, sosial, teknologi, dan situasi politik negara mempengaruhi industri perhotelan secara signifikan. Secara umum penelitian yang dilakukan menunjukkan hotel perlu berfokus pada perbaikan tempat dan membuat produk inovatif baru yang dapat membedakan dengan pesaingnya. Perusahaan harus mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk memperoleh kinerja pelayanan yang lebih baik.

Cheng (2013) dengan menggunakan metode *Five Forces Porter* dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat dua faktor penting untuk hotel agar terdiferensiasi dengan baik dari pesaing-pesaingnya, yaitu lokasi yang sesuai dengan target pasar tertentu dan kualitas pelayanan yang baik. Industri hotel memberikan peluang untuk menjual produk tambahan seperti makanan dan minuman, hiburan, pameran, dan konferensi.

Azmadahadid (2019) dalam penelitian formulasi strategi perbaikan kinerja perusahaan properti menjelaskan bahwa untuk meningkatkan hubungan baik dengan para konsumen adalah dengan cara menerapkan *Customer Relationship Management (CRM)*, perusahaan dapat memulai dengan membentuk divisi *Customer Relation*. Melalui divisi tersebut perusahaan dapat fokus terhadap

hubungannya dengan para konsumen agar tidak terjadi pembatalan pembelian unit properti.

Akbar (2019) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa hubungan dengan pelanggan merupakan hal penting bagi keberlangsungan usaha perusahaan dalam menciptakan pasarnya. Perusahaan dapat melakukan kegiatan *customer loyalty program* dan *customer development* dalam menjaga hubungan baik dengan pelanggan.

Putra (2002) Dalam penelitiannya menjelaskan bahwa pengambilan keputusan pembelian rumah, sebagian besar responden menyatakan bahwa yang paling mempengaruhi adalah kemauan sendiri dan pengaruh seseorang dalam keluarga. Hampir 60% responden menyatakan akan mencari informasi lebih banyak ketika membuat keputusan pembelian sendiri.

Astuti (2005) Dalam penelitiannya yang menggunakan metode SEM (*Structural Equation Modeling*) ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan semua atribut pembentuk kepuasan memiliki hubungan yang positif dengan komponen pembentuk dimensi kepuasan yaitu dimensi *tangible, reliability, responsiveness, empathy, dan assurance*.

Arventon (2006) Dalam penelitiannya menjelaskan bahwa untuk menguasai *market share* industrinya secara umum PT XIS merumuskan program kerja yaitu berupa pembenahan ke dalam berupa peningkatan kualitas SDM, peningkatan kemampuan *workshop*, penggunaan bahan baku berkualitas dan pembenahan keluar berupa penyusunan strategi pemasaran yang sempurna serta pemenuhan kepuasan pelanggan.

Gustino (2013) Dalam penelitiannya menjelaskan bahwa PT Hotel Sahid Jaya menyadari kondisi persaingan masa depan yang intens di industri perhotelan menjadi permasalahan sendiri yang harus dipecahkan. Tantangan bisa menjadi peluang jika direspon melalui tindakan strategis dan dinamis. Dalam penelitian ini juga menjelaskan bahwa secara teori arsitektur strategi bisa menjadi solusi untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang begitu cepat.

Styaningrum (2015) Dalam penelitian yang menggunakan metode *balance scorecard* menjelaskan bahwa perusahaan harus memperbaiki sistem gaji, pemberian penghargaan, serta perencanaan karir bagi karyawan supaya karyawan memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

Permatasari *et al.* (2015) Dalam penelitian yang menggunakan analisis matriks QSPM untuk menentukan prioritas strategi dijelaskan bahwa Hotel Royal Quds perlu menjalin kerjasama dengan *travel agent* yang menjual paket wisata religi untuk mempermudah Hotel Royal Quds dalam mendatangkan tamu.

Harni (2016) dalam penelitiannya tentang strategi pengembangan bisnis pengolahan pala dengan menggunakan metode SWOT dan AHP menjelaskan bahwa UD Putra Mandiri dipengaruhi oleh sub faktor strategis yaitu produk berkualitas, pengelolaan finansial yang baik, karyawan yang berkompeten, dikenal dan berpengalaman dalam produksi, keterbatasan modal investasi, besarnya permintaan pala, dan persaingan antar perusahaan sejenis.

Anjarwati (2015) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa untuk meningkatkan daya saing peternakan ayam petelur di CV Rizqi Asri adalah integrasi horizontal (pemasok dan *reseller*), pembuatan penjelasan tanggung jawab kerja setiap unit, optimalisasi sumberdaya yang dimiliki, promosi dan



sosialisasi yang intensif pada masyarakat, sertifikasi sebagai jaminan mutu produk, dan peningkatan kapasitas produksi dengan penambahan kandang.

Priastuti *et al.* (2014) dalam penelitian mengenai strategi peningkatan daya saing sayuran organik menjelaskan bahwa faktor yang paling mempengaruhi daya saing sayuran organik adalah sumberdaya modal, sumberdaya alam dan lingkungan, serta kekuatan pemasok dan infrastruktur.

Juniardi *et al.* (2018) Dalam penelitiannya menjelaskan bahwa secara parsial bauran pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan, bauran pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan, serta kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Adapun pengaruh secara tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan dapat memediasi pengaruh bauran pemasaran terhadap loyalitas pelanggan secara positif dan signifikan.

Clara (2019) dalam penelitiannya yang menggunakan analisis *Value Chain* menjelaskan bahwa untuk mengoptimalkan kapasitas produksi maka perlu adanya peningkatan pasokan bahan baku dengan mengoptimalkan unit pengolahan susu dan pakan melalui analisa prospek dari produk olahan susu dan pengolahan pakan baik dari cara pengolahan yang benar maupun cara pemasaran produk yang diproduksi.

Pratama (2019) dalam penelitiannya mengenai strategi peningkatan daya saing menjelaskan bahwa faktor utama yang perlu diperhatikan perusahaan guna mencapai daya saing yang tinggi agar dapat unggul dibandingkan perusahaan kompetitor adalah faktor kualitas yang bisa diperoleh melalui pengujian mutu produk secara berkala.

Widjaja (2009) dalam penelitian yang menggunakan analisis *Value Chain* dan persaingan industri menjelaskan bahwa ada pengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan dan laba usaha yang didapatkan melalui proses *merger* dan akuisisi. PT Samator Gas Industri dan PT Aneka Gas Industri yang merupakan dua perusahaan yang terlibat proses *merger* sangat mampu dalam peningkatan kinerja dan pangsa pasar pada bisnis gas industri di Indonesia.

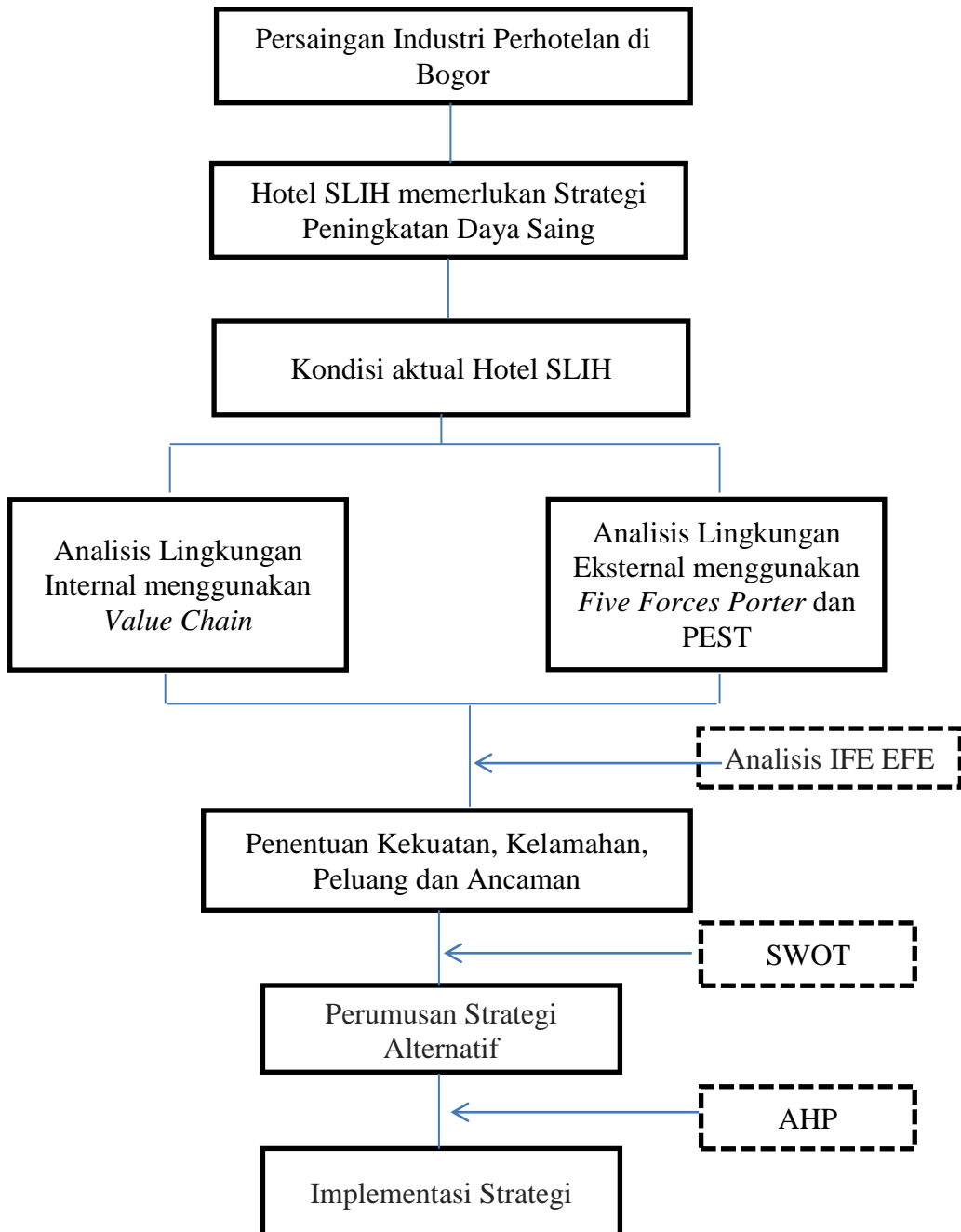
Kerangka Pemikiran Konseptual

Dengan adanya persaingan yang semakin ketat maka Hotel SLIH membutuhkan strategi peningkatan daya saing. Penelitian ini mengkaji faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi perumusan strategi peningkatan daya saingnya. Lingkungan internal yang dikaji dengan menggunakan analisis *Value Chain*. Sedangkan lingkungan eksternal dikaji melalui pendekatan *Five Forces Porter* dan melalui kajian faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi (PEST). Setelah melakukan kajian terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan, maka dibutuhkan analisis IFE dan EFE untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang paling signifikan diterima oleh perusahaan. Analisis SWOT digunakan untuk memformulasikan strategi alternatif yang dihasilkan melalui kombinasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Setelah strategi dihasilkan maka perusahaan dapat menggunakan AHP untuk menentukan keputusan strategi prioritas yang harus di implementasikan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

Diakses dari <http://www.ipb.ac.id>



Gambar 3 Kerangka Pemikiran Konseptual

3 METODE

Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Hotel SLIH yang terletak di Kawasan Sentul dengan pengumpulan data wawancara pada Oktober 2019 sampai dengan Maret 2020 dan penyebaran kuesioner pada April sampai Agustus 2020.

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan deskriptif untuk memperoleh gambaran informasi, penjelasan, dan kondisi yang berkaitan dengan objek penelitian dengan metode kualitatif. Teknik yang digunakan untuk mendapatkan informasi tersebut antara lain yaitu melalui penyebaran kuesioner, serta wawancara dengan narasumber yang terdiri dari :

Tabel 5 Daftar Narasumber Penelitian

Nama	Jabatan
Bapak Heri Haryosa	<i>General Manager</i>
Bapak Joko Soesilo	<i>Executive Assistance Manager</i>
Bapak Undang Asmara	<i>Director of Sales</i>
Bapak Irwansyah	<i>F&B Manager</i>
Bapak Angga Saputra	<i>HK Supervisor</i>
Bapak Atep Budiman	Kadisbudpar Kota Bogor

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data yaitu primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan narasumber di internal perusahaan serta penyebaran kuesioner. Data sekunder diperoleh dari Laporan Internal Perusahaan, Badan pusat statistik (BPS) serta kajian literatur.

Teknik Pengumpulan Data dan Informasi

Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuesioner kepada responden. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data dan informasi adalah sebagai berikut :

1. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan responden yang dipilih secara langsung atau sengaja (*purposive sampling*). Hasil wawancara berupa informasi ini digunakan untuk memahami serta mendukung tambahan informasi yang berkaitan dengan faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

2. Kuesioner

Data dan informasi dari responden terpilih yang terkait penelitian yang sedang dilakukan didapatkan melalui penyerahan pertanyaan tertulis yang diserahkan langsung pada responden.

Sedangkan data sekunder yang diperoleh dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai dokumen internal perusahaan, jurnal, buku, dan sumber lainnya yang relevan.

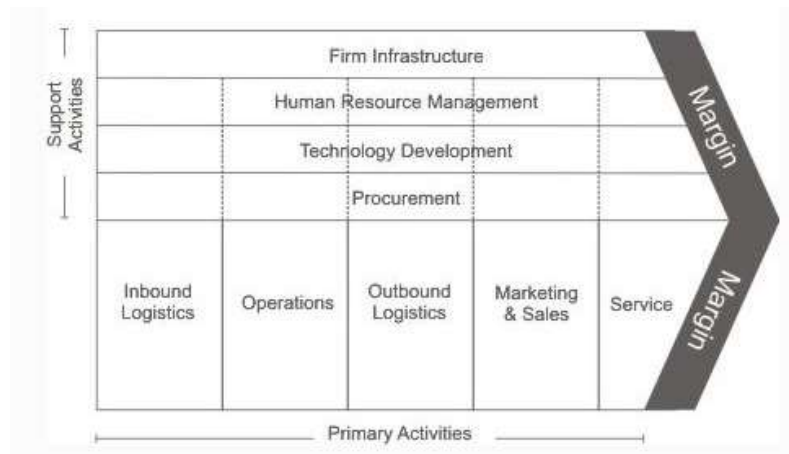
Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Teknik pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini terdiri dari analisis deskriptif dengan perusahaan serta analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Alat analisis yang digunakan untuk merumuskan strategi hingga proses penggunaannya yaitu analisis IFE EFE, SWOT, dan AHP.

1. Analisis Deskriptif

Pada tahap ini visi, misi, dan tujuan perusahaan dipaparkan dan digunakan sebagai dasar dalam menentukan strategi sesuai dengan analisis selanjutnya.

2. Analisis *Value Chain*



Gambar 4 *Value Chain* (Rantai Nilai)

Porter (1994) menyatakan bahwa *Value Chain* (Rantai Nilai) merupakan kumpulan aktivitas-aktivitas yang dimulai dari mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produk sehingga menghasilkan nilai. Nilai ini diartikan sebagai jumlah yang pembeli bersedia bayarkan untuk apa yang diberikan perusahaan kepada mereka. *Value Chain* terdiri dari sekumpulan aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Aktivitas utama terdiri dari :

- a. **Logistik Masuk (*Inbound Logistics*)**
Merupakan aktivitas yang berhubungan dengan penerimaan dan penyebaran input/bahan baku.
- b. **Operasional**
Kegiatan atau aktivitas mengubah input atau bahan baku menjadi sebuah produk dan berkaitan dengan proses operasi.
- c. **Logistik Keluar (*Outbound Logistics*)**
Kegiatan atau aktivitas pengumpulan, penyimpanan, dan distribusi produk ke pembeli.

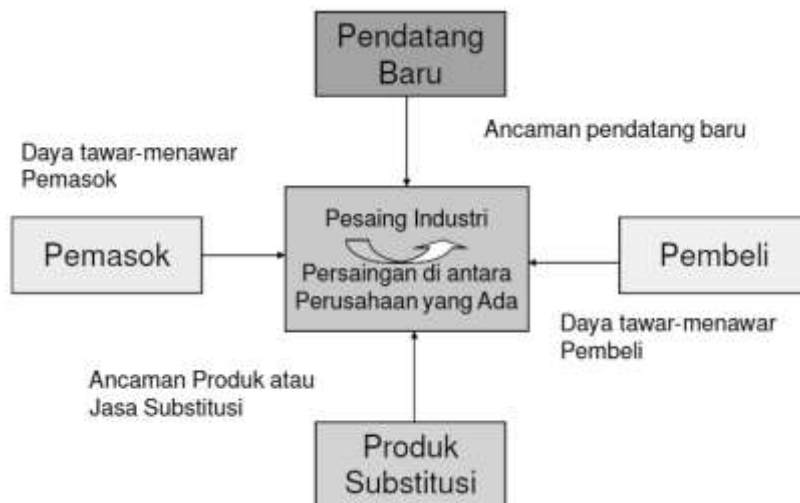
- d. Pemasaran dan Penjualan (*Marketing and Sales*)
Kegiatan atau aktivitas menjual produk dan usaha menarik orang-orang untuk membeli produk yang telah ditawarkan sebelumnya.
- e. Pelayanan (*Service*)
Kegiatan atau aktivitas penyediaan layanan setelah pejualan untuk meningkatkan dan mempertahankan nilai produk seperti instalasi, perbaikan, penyampaian *feedback* pelanggan, dan penanganan keluhan pelanggan.

Sedangkan untuk Aktivitas Pendukung dalam *Value Chain* terdiri dari :

- a. *Firm Infrastructure*
Terdiri dari sejumlah aktivitas pengelolaan umum perusahaan yang terkait perencanaan, keuangan, dan manajemen kualitas.
- b. *Human Resource Management*
Pengelolaan sumberdaya manusia yang meliputi kegiatan pelatihan, rekrutment, dan pengembangan SDM.
- c. *Technology Development*
Pengembangan teknologi sangat dibutuhkan industri untuk mempermudah perusahaan dalam memperoleh keunggulan kompetitif.
- d. *Procurement*
Mengacu pada fungsi pembelian seperti pembelian bahan mentah, persediaan dan jenis-jenis barang lainnya yang dapat dijadikan aset seperti mesin-mesin, perlengkapan kerja, dan bangunan.

3. *Five Forces Porter* dan PEST

Dalam menentukan strategi diperlukan analisis untuk mendapatkan gambaran dari kondisi lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Untuk menganalisa lingkungan eksternal perusahaan digunakan analisis *Five Forces Porter* dan analisis PEST. Kodrat dalam Foris dan Mustamu (2015) mengatakan bahwa tujuan dari analisis lima kekuatan Porter adalah untuk menentukan keunggulan kompetitif perusahaan. Lima kekuatan bersaing ini bervariasi tergantung industri dan dapat berubah sesuai perkembangan industri tersebut (Porter 1994). Secara umum Lima kekuatan bersaing tersebut antara lain :



Gambar 5 *Five Forces Porter*

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

a. Daya tawar pemasok

Keuntungan perusahaan akan menjadi rendah ketika pemasok memiliki daya tawar yang kuat sehingga memungkinkan pemasok tersebut menjual bahan baku dengan harga yang tinggi ataupun menjual bahan baku berkualitas rendah pada pembelinya.

b. Daya tawar pembeli

Daya tawar pembeli mengukur seberapa kuat pembeli dalam menuntut harga yang lebih rendah ataupun kualitas produk yang lebih tinggi. Semakin tinggi daya tawar pembeli dalam menuntut harga yang lebih rendah ataupun kualitas produk yang lebih tinggi, semakin rendah profit atau laba yang akan didapatkan oleh perusahaan produsen.

c. Ancaman pendatang baru

Kekuatan ini menentukan batasan masuk ke industri tertentu. Semakin banyak perusahaan saingan (kompetitor) yang bersaing pada pasar yang sama maka perusahaan akan semakin sulit memperoleh laba. Disisi lain, jika industri tersebut bisa mendapatkan profit yang tinggi dengan sedikit hambatan maka pesaing akan segera bermunculan.

d. Ancaman produk substitusi

Ketika pembeli/konsumen mendapatkan produk pengganti yang lebih murah atau produk pengganti yang memiliki kualitas lebih baik dengan biaya pengalihan yang rendah maka tentunya hal tersebut akan menjadi sebuah ancaman bagi perusahaan. Semakin sedikit produk pengganti yang tersedia di pasaran akan semakin menguntungkan perusahaan.

e. Persaingan industri

Perusahaan harus mampu bersaing secara agresif untuk mendapatkan pangsa pasar yang besar. Persaingan semakin ketat terjadi apabila banyak pesaing yang berkompetisi pada pangsa pasar yang sama, loyalitas pelanggan yang rendah, produk dapat dengan cepat digantikan dan banyak kompetitor yang memiliki kemampuan yang sama dalam menghadapi persaingan. Sebaliknya, perusahaan akan semakin diuntungkan apabila posisi perusahaan kuat dan tingkat persaingan pada pasar yang sama tersebut yang rendah.

Menurut Ward dan Peppard (2003) menyebutkan bahwa dalam tahap awal pemikiran strategis faktor-faktor kondisi lingkungan PEST harus diperhitungkan karena cepatnya perubahan yang terjadi dan efek yang ditimbulkan terhadap bisnis. Analisa yang baik terhadap faktor-faktor tersebut dapat menciptakan kesempatan yang baik dan mampu melakukan pencegahan terhadap ancaman-ancaman yang berpotensi terjadi dimasa depan.

Analisa lingkungan PEST harus ditindaklanjuti melalui pertimbangan bagaimana bisnis harus menghadapi pengaruh dari 4 aspek tersebut, yaitu:

- a. Politik. meliputi kebijakan pemerintah, masalah-masalah hukum, serta mencakup aturan-aturan formal dan informal dari lingkungan dimana perusahaan melakukan kegiatan.
- b. Ekonomi. meliputi keadaan perekonomian pada waktu sekarang dan di masa yang akan datang dapat mempengaruhi kemajuan dan strategi perusahaan.
- c. Sosial. Terpusat pada penilaian dari sikap konsumen dan karyawan yang mempengaruhi strategi.



- d. Teknologi. meliputi perencanaan strategi yang efektif meneliti lingkungan untuk mencari perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi bahan baku, operasi, dan produk serta jasa perusahaan, karena perubahan teknologi dapat memberikan peluang besar untuk meningkatkan hasil, tujuan atau mengancam kedudukan perusahaan.

4. Analisis IFE dan EFE

Menurut Usman dan Yaren (2013) IFE Merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal yang paling dominan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sedangkan analisis EFE menurut David (2009) merupakan analisis yang digunakan untuk merangkum dan mengevaluasi faktor eksternal yang berkaitan dengan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan melalui informasi ekonomi, sosial, demografi, lingkungan dan budaya, politik, hukum dan pemerintahan, serta teknologi dan lingkungan industri.

5. Analisis SWOT

Analisis SWOT menurut Rangkuti (1997) adalah analisis yang didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif diperoleh dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan dan meminimalkan kelemahan serta ancaman yang dihadapi perusahaan sehingga menghasilkan beberapa alternatif strategi. Menurut Helms dan Nixon (2010) SWOT merupakan analisis yang hampir digunakan disetiap kasus bisnis, dimana hal tersebut diposisikan sebagai analisis bisnis pelajar. Analisis SWOT digunakan dalam langkah untuk pencocokan peranan maksimal faktor yang bersifat positif dan meminimalkan dan menekan kelemahan serta ancaman yang timbul.

6. Analytic Hierarchy Process (AHP)

Analytic Hierarchy Process (AHP) dibutuhkan dalam implementasi program karena digunakan untuk menentukan alternatif strategi. Falatehan (2016) menyebutkan bahwa AHP pada dasarnya didesain secara logis untuk memperoleh keterkaitan antara persepsi orang dengan permasalahan tertentu melalui prosedur yang didesain untuk mencapai skala preferensi diantara berbagai set alternatif. Saaty (1993) menjekaskan AHP merupakan model pendukung keputusan yang digunakan untuk menguraikan masalah multifaktor atau multikriteria yang kompleks dalam suatu struktur multilevel dengan urutan level pertama adalah tujuan, diikuti oleh level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya kebawah hingga level alternatif. Ayag (2005) menjelaskan bahwa AHP digunakan melalui pendekatan sistematis untuk menghindari pengambilan keputusan yang keliru pada hirarki yang terhubung antar elemen.

Proses untuk mendapatkan nilai dalam AHP menggunakan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) yang nantinya dilakukan perbandingan pada setiap levelnya. Metode AHP dilakukan dengan bantuan *software expert choice* dan pengambilan responden yang digunakan sebanyak 3 pakar ahli yaitu *General Manager, Executive Assistance Manager, dan Director of Sales.*

Tujuan dari AHP ini adalah menyelesaikan masalah yang kompleks atau tidak berkerangka dimana data dan informasi statistik dari masalah yang

dihadapi sangat sedikit, mengatasi antara rasionalitas dan intuisi, memilih yang terbaik dari sejumlah alternatif yang telah dievaluasi dengan memperhatikan beberapa kriteria.

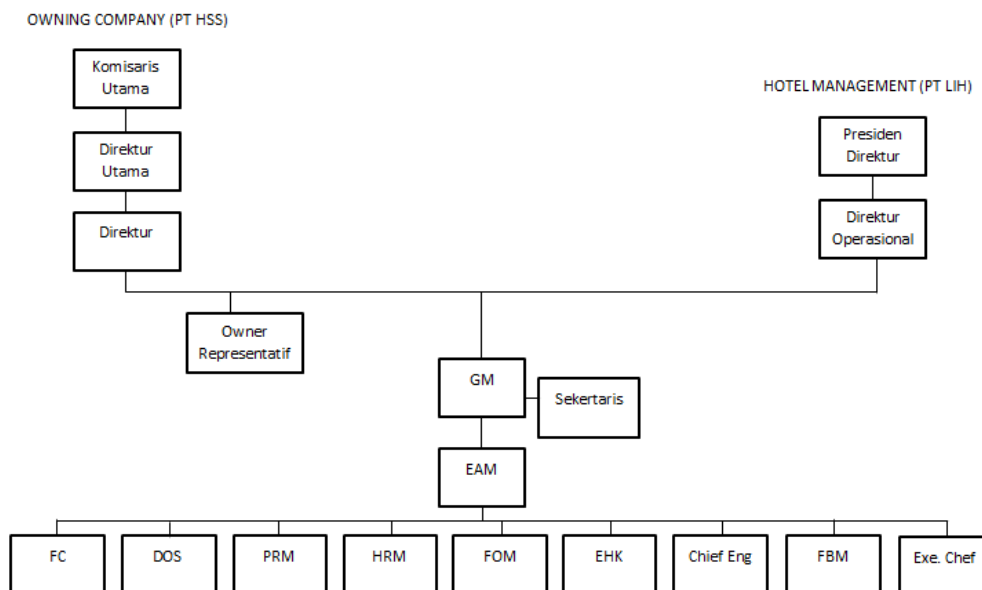
4 PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

Hotel SLIH adalah Hotel *Business & Leisure* dengan arsitektur modern yang berlokasi di kawasan Sentul. Hotel ini memiliki 12 ruang serbaguna yang biasa digunakan untuk pertemuan, insentif, konvensi, dan pameran dari berbagai organisasi dan instansi.

Hotel SLIH memiliki letak strategis dipusat Sentul dan terletak hanya 10 km dari pusat kota Bogor sehingga memberi kemudahan akses untuk menuju ke obyek-objek wisata di Bogor.

Hotel ini memiliki 345 kamar dengan berbagai type mulai dari *Superior, Deluxe, Executive, Family Room, Suite Club*, serta *President Suite* yang didukung dengan berbagai fasilitas antara lain layanan kamar 24 jam, WIFI gratis di semua kamar, keamanan 24 jam, layanan kebersihan harian, layanan taksi. Pusat kebugaran, *Spa & Massage*.



Gambar 6 Struktur Organisasi Perusahaan

Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi

Menciptkan mata rantai pengelolaan bisnis penginapan International secara berkelanjutan melalui pelayanan pelanggan berdasarkan manajemen mutu total.

2. Misi

- a. Hotel SLIH akan menggabungkan keramahtamahan khas Indonesia dan pengalaman di industri perhotelan untuk memberikan pelayanan bermutu secara konsisten kepada semua tamu.
- b. Hotel SLIH menjaga standar produk dan pelayanan untuk memperoleh citra hotel eksklusif kelas dunia di Indonesia. dan luar negeri.
- c. Tim *Sales & Marketing* memaksimalkan pendapatan melalui kompetisi dengan rasa hormat yang tinggi dari para kompetitor dan komunitas sekitar.

Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Identifikasi lingkungan internal merupakan langkah awal untuk menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan menggunakan pendekatan *value chain* melalui *depth interview* dengan responden internal perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara melalui pendekatan *value chain* terdapat 14 poin kekuatan dan 7 kelemahan perusahaan yaitu :

Kekuatan

1. Rencana fungsi aktivitas kerja Hotel SLIH dalam melaksanakan tugasnya
Perusahaan sudah memiliki perencanaan aktivitas kerja selama satu tahun penuh yang diaplikasikan berupa target-target tertentu, sehingga dengan adanya perencanaan ini semua divisi diperusahaan akan memiliki panduan dan acuan yang diaplikasikan kedalam tugas dan fungsi kerjanya masing-masing.
2. Proses kontrol dan pengawasan organisasi yang dilakukan Hotel SLIH
Proses kontrol dan pengawasan organisasi perusahaan berjalan secara struktural sesuai posisi dalam organisasi perusahaan. Kontrol dan pengawasan dilakukan dalam bentuk laporan tertulis maupun lisan.
3. Sistem perekrutan, pelatihan dan pengembangan SDM Hotel SLIH
Perusahaan telah memiliki standar kerja untuk perekrutan SDM yang dinilai menjadi satu keunggulan perusahaan yang disertai dengan pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan oleh HRD perusahaan.
4. Perhitungan gaji pokok, lembur, dan kompensasi karyawan
Gaji pokok, lembur, dan kompensasi karyawan dinilai sudah memiliki standar yang baik bagi karyawan sebagai penerima upah maupun perusahaan yang berperan sebagai pemberi upah.
5. Ketersediaan bahan baku operasional dan produksi
Dalam hal ketersediaan bahan baku perusahaan dinilai dapat dengan mudah untuk mencukupi persediaan bahan bakunya, hal ini dikarenakan peran pemasok yang cukup baik.
6. Sistem administrasi reservasi, penerimaan tamu, dan pencatatan bahan baku melalui aplikasi komputer berbasis perhotelan
Sistem administrasi tertata dengan baik karena didukung oleh sistem berbasis komputer yang dapat mempermudah proses administrasi tersebut.
7. Kualitas pelayanan dan produk yang dihasilkan Hotel SLIH
Pelayanan dan produk yang dihasilkan perusahaan dianggap sebagai sebuah kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan yang mampu menjawab ekspektasi tamu.

8. Kondisi dan kelengkapan peralatan pendukung operasional *Front Office & House Keeping*
Departemen FO dan HK memiliki peralatan pendukung operasional dengan kondisi yang masih layak pakai dengan jumlah yang memadai sehingga mampu menunjang kinerja operasional sehari-hari
9. Media dan konsep promosi produk dan jasa yang digunakan Hotel SLIH
Media dan konsep promosi produk dan jasa perusahaan dikemas dalam desain yang menarik yang dipublikasi kedalam berbagai media cetak maupun digital.
10. Mitra kerja penjualan Hotel SLIH
Perusahaan melakukan berbagai kerjasama dengan berbagai mitra media cetak maupun digital yang bertujuan untuk mempromosikan produk dan jasa serta paket promosi lainnya untuk memperoleh citra yang baik dan meningkatkan pendapatan perusahaan. Hotel SLIH sering mengadakan acara dengan mitra kerja penjualan seperti lomba mewarnai, sponsorship acara tv, turnamen futsal, dan membership spesial rate kamar untuk komunitas tertentu.
11. Evaluasi serta perbaikan produk dan pelayanan melalui pertemuan berkala
Evaluasi serta perbaikan selalu rutin dilakukan perusahaan melalui kegiatan *morning briefing* maupun pertemuan internal setiap departemen dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dan pelayanannya sehingga tetap bisa diterima oleh para tamu.
12. Kualitas bahan baku yang digunakan F&B
Mayoritas bahan baku yang digunakan F&B adalah bahan baku yang bersifat bahan konsumsi yang diolah. Bahan baku yang digunakan telah memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan bahkan beberapa ada yang melebihi spesifikasi yang diterapkan oleh perusahaan
13. Pemeliharaan peralatan/mesin pendukung operasional, produk jadi dan kamar hotel
Pemeliharaan peralatan/mesin pendukung operasional harian biasanya dilakukan oleh masing-masing departemen dan dilakukan juga secara berkala oleh pihak teknisi hotel untuk memastikan kelayakan peralatan/mesin tersebut. Sementara produk jadi berupa makanan dan minuman ditangani oleh departemen F&B, dan untuk pemeliharaan kamar-kamar hotel dilakukan rutin oleh departemen house keeping.
14. Ketersediaan 12 ruang pertemuan dan kapasitas hingga 800 orang
Dengan ketersediaan 12 ruang pertemuan dan kapasitas hingga 800 orang terbilang sangat memadai dan ditunjang pula oleh kelengkapan fasilitas hotel yang terus ditingkatkan secara berkala

Kelemahan

1. Satuan pengukuran motivasi dan kepuasan kerja karyawan
Dalam industri perhotelan peran karyawan sebagai pemberi pelayanan merupakan faktor penting untuk bisa memberikan kepuasan terhadap tamu atas pelayanan dari hotel, maka dari itu motivasi kerja dan kepuasan karyawan terhadap perusahaan harus menjadi indikator yang perlu diperhatikan untuk tetap menjaga pelayanan yang diberikan karyawan tetap sesuai standar perusahaan dan tentunya dapat menimbulkan hubungan timbal balik yang baik antara karyawan dan perusahaan



2. Kapasitas 1 *luggage storage* terbatas
Dengan beroperasinya 2 gedung dengan total 345 kamar tentunya keberadaan *luggage storage* yang hanya 1 ruangan kecil dinilai masih belum bisa menampung banyak titipan barang.
3. Perjanjian kontrak kerja karyawan dan perusahaan
Kontrak kerja antara karyawan dan perusahaan tentunya harus dibuat secara detail untuk mengetahui hak dan kewajiban yang mengikat antara karyawan dan perusahaan
4. *Par stock linen*
Standar *par stock linen* yang hanya 1 par tentunya menghambat dalam proses penyiapan kamar untuk menjadi kamar siap jual, karena house keeping disini harus menunggu linen yang dicuci untuk siap kembali digunakan. Hal ini tentunya membutuhkan waktu yang lebih lama untuk menyiapkan kamar siap jual dan jika tidak segera diatasi maka ini akan menjadikan penurunan kualitas produk dan pelayanan yang diberikan perusahaan
5. Sistem cek kamar *3 minutes release*
Pengecekan kamar check out dengan prosedur 3 minutes release ini sangat penting untuk menjaga aset perusahaan terutama terhadap perlengkapan dan fasilitas didalam kamar. Saat ini perusahaan masih sulit untuk menerapkan prosedur ini
6. Kelengkapan peralatan dan mesin pendukung operasional F&B
Peralatan dan mesin pendukung operasional F&B dinilai masih belum memadai sehingga seringkali menghambat proses kerja operasional F&B tersebut
7. Luas dan kapasitas restoran
Luas dan kapasitas restoran yang dimiliki saat ini dinilai masih belum bisa menampung jumlah tamu ketika tingkat hunian kamar berada diangka yang cukup tinggi sehingga seringkali terjadi penumpukan dan kepadatan di restoran.

Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Identifikasi faktor eksternal perusahaan dilakukan dengan pendekatan *five forces porter* dan PEST untuk mengetahui faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi daya saing perusahaan. Dari pendekatan tersebut didapatkan beberapa faktor peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan antara lain :

Peluang

1. Pertumbuhan bisnis perhotelan pada kondisi politik nasional
Dengan adanya pertumbuhan bisnis perhotelan pada kondisi politik nasional tentunya menjadi sebuah peluang bagi perusahaan untuk ikut masuk pada pasar yang terbentuk saat tren tersebut hadir
2. Pelemahan nilai tukar rupiah
Pelemahan nilai tukar rupiah dianggap bisa menjadi sebuah peluang untuk mendatangkan wisatawan mancanegara ke Indonesia. Hotel tentunya harus bersinergi dengan berbagai pihak terkait untuk dapat memperoleh keuntungan dari peluang tersebut

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

3. Bentuk tanggung jawab sosial perusahaan yang bergerak di industri perhotelan
Tanggung jawab sosial perusahaan merupakan sebuah hal positif untuk membangun citra baik perusahaan dilingkungan masyarakat dengan berbagai bentuk atau program CSR yang dilakukan oleh perusahaan
4. Perkembangan teknologi pada industri perhotelan
Perkembangan teknologi saat ini begitu cepat, hal ini harus dimanfaatkan perusahaan untuk dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan dengan berbagai kemudahan teknologi tersebut.
5. Masuknya produk pengganti/substitusi dalam industri perhotelan
Perusahaan menilai bahwa keberadaan produk substitusi dapat menciptakan pasar baru, sehingga perusahaan juga memiliki peluang untuk menyesuaikan produk melalui program atau paket promosi untuk masuk kedalam pasar yang terbentuk oleh keberadaan produk substitusi tersebut.
6. Kemampuan daya tawar pembeli
Daya tawar pembeli harus bisa dimanfaatkan oleh perusahaan sebaik mungkin dengan melakukan riset pasar, sehingga perusahaan bisa membuat penawaran dengan harga dan produk yang tepat bagi calon pembelinya.

Ancaman

1. Pengaruh pelemahan kondisi ekonomi nasional
Pelemahan kondisi ekonomi tentunya akan menjadi ancaman yang serius bagi dunia bisnis, begitupun dalam industri perhotelan. Dengan melemahnya kondisi ekonomi nasional sering kali menyebabkan daya beli masyarakat menjadi rendah sehingga menghambat siklus perputaran uang dalam bisnis.
2. Masuknya pendatang baru dalam industri perhotelan
Masuknya kompetitor baru cenderung akan memecah pasar yang ada saat ini dan menyebabkan persaingan industri menjadi semakin ketat.
3. Persaingan industri perhotelan
Persaingan industri perhotelan yang semakin ketat menyebabkan perusahaan harus sangat bijak dalam mengambil keputusan karena akan sangat mempengaruhi kinerja perusahaan dalam bersaing di industrinya
4. Kemampuan daya tawar pemasok
Dengan banyak munculnya hotel-hotel baru supplier akan lebih leluasa menentukan harga pasar atas barang atau jasa yang ditawarkannya.

Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

1. Analisis IFE EFE
Analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dilakukan dengan menggunakan maktriks IE. Penentuan bobot dilakukan dengan identifikasi faktor strategis internal dan eksternal kepada pihak narasumber ahli.
Proses penilaian bobot dan rating diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada tiga orang narasumber ahli yaitu *General Manager*, *Executive Assistance Manager*, dan *Director of Sales*. Besaran rating dan bobot diperoleh dari tiap-tiap faktor pada masing-masing responden yang dibagi dengan jumlah responden tersebut. Sedangkan nilai skor diperoleh melalui perkalian antara bobot rata-rata dengan rating rata-rata.

2. Analisis IFE

Analisis IFE merupakan hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan yang merupakan faktor internal perusahaan. Dari hasil analisis yang dimuat kedalam tabel 6 diperoleh skor IFE sebesar 2,98.

Tabel 6 IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Strength	Bobot	Rating	Total Skor
Rencana fungsi aktivitas kerja Hotel SLIH dalam melaksanakan tugasnya	0,067	3,6	0,246
Proses kontrol dan pengawasan organisasi yang dilakukan Hotel SLIH	0,060	3,3	0,202
Sistem perekrutan, pelatihan dan pengembangan SDM Hotel SLIH	0,054	3	0,164
Perhitungan gaji pokok, lembur, dan kompensasi karyawan	0,054	3	0,164
ketersediaan bahan baku operasional dan produksi	0,054	3	0,164
Sistem administrasi reservasi, penerimaan tamu, dan pencatatan bahan baku melalui aplikasi komputer berbasis perhotelan	0,061	3,3	0,203
Kualitas pelayanan dan produk yang dihasilkan Hotel SLIH	0,073	4	0,292
Kondisi dan kelengkapan peralatan pendukung operasional <i>Front Office</i> dan <i>House Keeping</i>	0,054	3	0,164
Media dan konsep promosi produk dan jasa yang digunakan Hotel SLIH	0,060	3,3	0,203
Mitra kerja penjualan HOTEL SLIH	0,060	3,3	0,203
Evaluasi serta perbaikan produk dan pelayanan melalui pertemuan berkala	0,060	3,3	0,202
Kualitas bahan baku yang digunakan F&B	0,054	3	0,164
Pemeliharaan peralatan/mesin pendukung operasional, produk jadi dan kamar hotel	0,054	3	0,164
Ketersediaan 12 ruang pertemuan dan kapasitas hingga 800 orang	0,067	3,6	0,246
Weakness	Bobot	Rating	Total Skor
Satuan pengukuran motivasi dan kepuasan kerja karyawan	0,024	1,3	0,032
Kapasitas 1 <i>luggage storage</i> terbatas	0,024	1,3	0,032
Perjanjian kontrak kerja karyawan dan perusahaan	0,024	1,3	0,032
<i>Par Stock Linen</i>	0,018	1	0,018
Sistem cek kamar 3 <i>minutes release</i>	0,018	1	0,018
Kelengkapan peralatan dan mesin pendukung operasional F&B	0,024	1,3	0,032
Luas dan kapasitas restoran	0,027	1,3	0,032
TOTAL IFE	1		2,98

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

Faktor kekuatan utama yang dimiliki Hotel SLIH dengan skor 0,292 adalah kualitas pelayanan dan produk yang dihasilkan, dengan adanya kekuatan tersebut menjadikan Hotel SLIH dapat bersaing dengan kompetitornya karena Hotel SLIH dapat menjadikan sumberdaya manusia yang ada untuk bisa memberikan pelayanan dan menciptakan produk yang dapat diterima oleh para pelanggannya.

Faktor yang menjadi kelemahan utama adalah *par stock linen* yang masih kurang dan sistem cek kamar *3 minutes release* yang masih belum berjalan dengan skor masing - masing 0,018. Dengan kurangnya *par stock linen* menjadikan proses penyiapan kamar yang siap jual membutuhkan waktu yang lebih lama terlebih jika terjadi kendala pengiriman *laundry* yang terlambat sehingga seringkali menimbulkan banyak keluhan dari para tamu yang menunggu pesanan kamarnya dan untuk sistem cek kamar *3 minutes release* yang belum bisa berjalan optimal ini menyebabkan sering kali hotel mengalami kerugian berupa kehilangan fasilitas atau perlengkapan yang ada didalam kamar.

3. Analisis EFE

Analisis EFE merupakan hasil identifikasi faktor peluang dan ancaman yang merupakan faktor eksternal yang dihadapi oleh Hotel SLIH. Dari hasil analisis yang dimuat kedalam tabel 7 diperoleh skor EFE sebesar 2,88.

Tabel 7 EFE (*External Factor Evaluation*)

Opportunity	Bobot	Rating	Total Skor
Pertumbuhan bisnis perhotelan pada kondisi politik nasional	0,112	3	0,338
Pelemahan nilai tukar rupiah	0,037	1	0,037
Bentuk tanggung jawab sosial perusahaan yang bergerak di industri perhotelan	0,086	2,3	0,202
Perkembangan teknologi pada industri perhotelan	0,124	3,3	0,414
Ancaman masuknya produk pengganti/substitusi dalam industri perhotelan	0,112	3	0,338
Kemampuan daya tawar pembeli	0,099	2,6	0,265
Threat	Bobot	Rating	Total Skor
Pengaruh pelemahan kondisi ekonomi nasional	0,112	3	0,338
Ancaman masuknya pendatang baru dalam industri perhotelan	0,099	2,6	0,265
Persaingan industri perhotelan	0,124	3,3	0,414
Kemampuan daya tawar pemasok	0,088	2,3	0,206
TOTAL EFE	1		2,82

Faktor peluang kunci yang memiliki nilai paling tinggi dengan skor 0,414 adalah perkembangan teknologi pada industri perhotelan. Perkembangan teknologi diberbagai bidang saat ini begitu pesat, Hotel SLIH harus mampu beradaptasi memanfaatkan peluang perkembangan teknologi tersebut untuk bisa bersaing dalam industrinya dengan memanfaatkan kemudahan yang ditawarkan untuk diadaptasikan kedalam standar kerja perusahaan sehingga lebih efisien atau pengadaan fasilitas berbasis teknologi yang dapat memberikan kemudahan kepada tamu.

Sedangkan faktor utama yang menjadi ancaman perusahaan dengan skor 0,414 adalah persaingan industri perhotelan. Perusahaan harus mampu terus bersaing dalam menjalankan bisnisnya, munculnya hotel-hotel baru dengan target pasar yang sejenis menjadikan persaingan industri perhotelan di Bogor menjadi semakin ketat dan mengancam perusahaan.

Analisis Matriks IE

Berdasarkan hasil analisis IFE EFE sebelumnya dapat menjelaskan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dan kekuatan serta kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Setelah diketahui skor dari IFE dan EFE tersebut maka dapat dirumuskan posisi perusahaan saat ini dengan menggunakan pendekatan Matriks IE.

		IFE							
		Kuat 3,0-4,0		3,0	Rata-rata 2,0-2,99		2,0	Lemah 1,0-1,99	
EFE	Kuat 3,0-4,0	I		II		III			
	Rata-rata 2,0-2,99	IV		V		VI			
	Lemah 1,0-1,99	VII		VIII		IX			

Gambar 7 Matriks IE

Skor IFE 2,98 menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai kekuatan yang sedang atau rata – rata, sedangkan skor matriks EFE 2,82 menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang sedang atau rata-rata. Selanjutnya skor tersebut dijadikan titik koordinat untuk mengetahui posisi perusahaan pada matriks IE. Perusahaan dalam matriks IE berada di kuadran V artinya perusahaan memiliki berada diposisi internal yang tergolong sedang dan memiliki respon yang tergolong sedang terhadap faktor eksternal yang ada. Dengan kondisi ini perusahaan dapat menggunakan strategi mempertahankan dan menjaga bisnisnya.

Pemetaan Strategi Alternatif

Strategi alternatif didapatkan melalui metode analisis SWOT dengan mencocokkan faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman menggunakan matriks TOWS sehingga terbentuk strategi alternatif SO, ST, WO, dan WT.

Berdasarkan langkah analisis tersebut maka dapat di peroleh tiga strategi SO dan ST serta masing-masing satu strategi WO dan WT yang dapat digunakan sebagai strategi alternatif pengembangan daya saing Hotel SLIH yang dimuat kedalam tabel berikut.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

INTERNAL	EKSTERNAL		
<p>KEKUATAN (STRENGTH)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana fungsi aktivitas kerja Hotel SLIH dalam melaksanakan tugasnya 2. Proses kontrol dan pengawasan organisasi yang dilakukan Hotel SLIH 3. Sistem perekrutan, pelatihan dan pengembangan SDM Hotel SLIH 4. Perhitungan gaji pokok, lembur, dan kompensasi karyawan 5. Ketersediaan bahan baku operasional dan produksi 6. Sistem administrasi reservasi, penerimaan tamu, dan pencatatan bahan baku melalui aplikasi komputer berbasis perhotelan 7. Kualitas pelayanan dan produk yang dihasilkan Hotel SLIH 8. Kondisi dan kelengkapan peralatan pendukung operasional FO & HK 9. Media dan konsep promosi produk dan jasa yang digunakan Hotel SLIH 10. Mitra kerja penjualan Hotel SLIH 11. Evaluasi serta perbaikan produk dan pelayanan melalui pertemuan berkala 12. Kualitas bahan baku yang digunakan F&B 13. Pemeliharaan peralatan mesin pendukung operasional, produk jadi dan kamar hotel 14. Ketersediaan 12 ruang pertemuan dan kapasitas hingga 800 orang 	<p>PELUANG (OPPORTUNITY)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan bisnis perhotelan pada kondisi politik nasional 2. Pelernahan nilai tukar rupiah 3. Bentuk tanggung jawab sosial perusahaan yang bergerak di industri perhotelan 4. Perkembangan teknologi pada industri perhotelan 5. Masuknya produk pengganti/substitusi dalam industri perhotelan 6. kemampuan daya tawar pembeli <p>SO</p> <p>S1S3S4-O1 Penyesuaian rencana kerja organisasi yang sesuai dengan kondisi politik nasional</p> <p>S6S7S9-O4O5 Penerapan teknologi terkini untuk mempermudah sistem kerja dan distribusi produk serta pelayanan kepada tamu</p> <p>S1S7S9S10-O2O5O6 Mengemas paket produk dan pelayanan secara unik sesuai market segment pada periode tertentu</p>	<p>ANCAMAN (THREAT)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaruh pelemahan kondisi ekonomi nasional 2. Masuknya pendatang baru dalam industri perhotelan 3. persaingan industri perhotelan 4. kemampuan daya tawar pemasok <p>ST</p> <p>S1S3-T1 Penyesuaian anggaran belanja perusahaan dengan kondisi ekonomi nasional</p> <p>S7S12S14-T2T3 Menjaga kualitas pelayanan dan menambahkan value pelayanan</p> <p>S2S5S12S13-T4 Pengadaan tender terbuka</p>	<p>WT</p> <p>W4W6-T2T3 Pemenuhan dan peningkatan fasilitas kamar</p>
<p>KELEMAHAN (WEAKNESS)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Satuan pengukuran motivasi dan kepuasan kerja karyawan 2. kapasitas 1 <i>luggage storage</i> terbatas 3. perjanjian kontrak kerja karyawan dan perusahaan 4. <i>par stock linen</i> 5. sistem cek kamar 3 <i>minutes release</i> 6. kelengkapan peralatan dan mesin pendukung operasional F&B 7. Luas dan kapasitas restoran 	<p>WO</p> <p>W1W3-01O5 Pembenahan sistem SDM yang menyangkut hak dan kewajiban</p>		

Gambar 8 Matriks TOWS

SO (Strength – Opportunity)

1. Penyesuaian rencana kerja organisasi yang sesuai dengan kondisi politik nasional

Dengan adanya kondisi politik nasional yang tidak pasti perusahaan harus mampu mengantisipasi dengan penyesuaian rencana kerja organisasi yang sesuai dengan kondisi politik terkini dan mengacu pada kondisi politik yang telah lalu, sehingga perusahaan diharapkan memiliki rencana kerja yang efektif dan efisien.

Penerapan teknologi terkini untuk mempermudah sistem kerja dan distribusi produk serta pelayanan kepada tamu

Dengan peran teknologi saat ini tentunya perusahaan harus bisa beradaptasi untuk membuat sistem kerja yang lebih efektif dan efisien sehingga memberikan manfaat dan kemudahan yang lebih dalam distribusi pelayanan kepada para tamu.

Mengemas paket produk dan pelayanan secara unik sesuai market segment pada periode tertentu

Dengan adanya produk substitusi tentunya bisa menjadi suatu yang menguntungkan untuk lebih mendiferensiasi produk dan pelayanan yang sesuai market segment yang ada. Melalui hal tersebut juga perusahaan dapat menciptakan peluang dan persaingan baru untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas, sehingga perusahaan tidak terpaku pada persaingan antar hotel berbintang.

ST (Strength – Threat)

1. Penyesuaian anggaran belanja perusahaan dengan kondisi ekonomi nasional

Dengan adanya ancaman pelemahan kondisi perekonomian nasional, perusahaan harus mengadakan penyesuaian rencana anggaran belanja agar tidak terjadi pemborosan ataupun pembengkakan biaya belanja yang kurang penting, sehingga perusahaan dapat tetap memaksimalkan pendapatannya.

2. Menjaga kualitas pelayanan dan menambahkan *value* pelayanan

Dalam industri perhotelan tentu saja pelayanan menjadi sebuah kekuatan dan keunikan yang harus dimunculkan oleh perusahaan. Melalui pelayanannya perusahaan harus mampu juga menjawab ekpetasi tamu atas pelayanan yang disediakannya. Dan untuk dapat memperoleh kesan lebih baik perusahaan juga harus memberikan *value* tambahan dalam pelayanannya sehingga dapat menjadikan faktor pembeda dengan pelayanan yang diberikan oleh kompetitornya.

3. Pengadaan tender terbuka

Dengan kuatnya daya tawar pemasok yang dapat menjadikan harga pasar tinggi atas suatu barang atau tertentu, maka perusahaan harus bisa meresponnya dengan baik melalui pengadaan tender terbuka dengan membandingkan harga antar pemasok, sehingga diharapkan akan timbul kecenderungan pelemahan daya tawar pemasok tersebut dan perusahaan dapat memperoleh harga serta kualitas barang atau jasa terbaik.

WO (Weakness – Opportunity)

Pembenahan sistem SDM yang menyangkut hak dan kewajiban

Dengan adanya produk substitusi, perusahaan memandang hal tersebut sebagai peluang untuk dapat menumbuhkan segment pasar baru yang dapat

diadaptasi oleh perusahaan untuk memperluas pasarnya. Untuk dapat bersaing dalam segment pasar baru tersebut tentunya kinerja SDM perlu dijaga agar tetap stabil dalam memberikan pelayanan, maka dari itu pembenahan sistem yang menyangkut hak dan kewajiban karyawan perlu ditekankan kembali karena hal ini sangat mempengaruhi kinerja karyawan sebagai agen distribusi pelayanan kepada tamu.

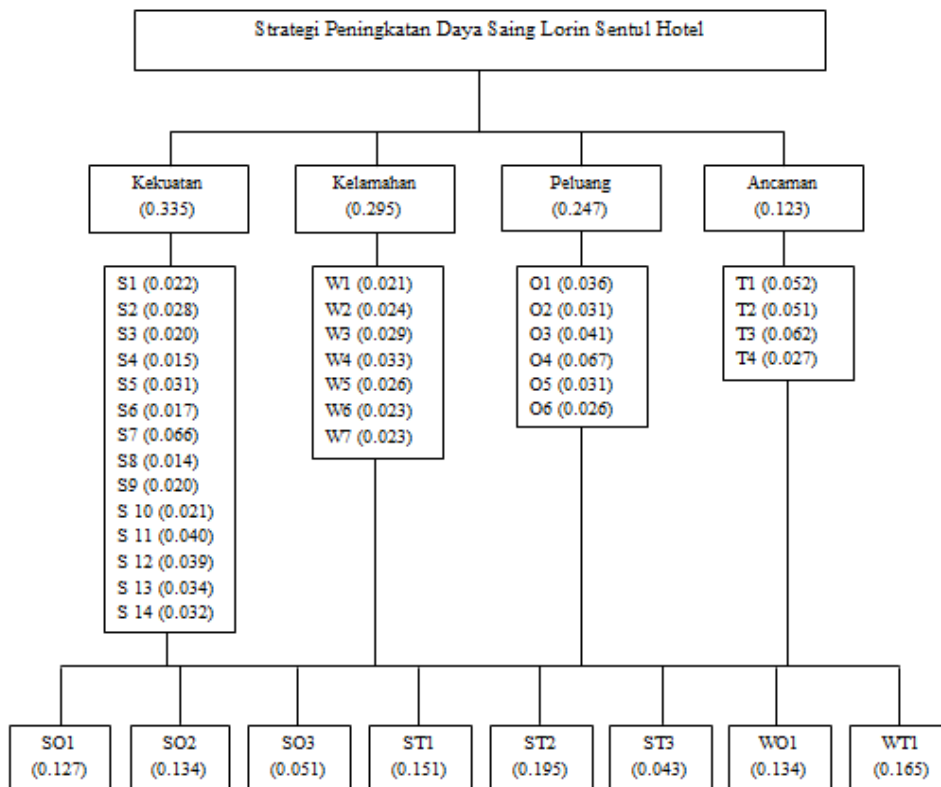
WT (*Weakness – Threat*)

1. Pemenuhan dan peningkatan fasilitas kamar

Kamar sebagai produk utama dari hotel merupakan penyumbang pendapatan terbesar dalam industri perhotelan. Untuk dapat bersaing dengan kompetitor di industrinya tentunya perusahaan harus mampu menjaga kualitas kamar-kamarnya tersebut. Fasilitas kamar tentunya harus terus disesuaikan dengan kondisi saat ini dan didesain sesuai standar kerja untuk mempermudah pekerjaan dan tentunya mencapai ekspektasi tamu-tamu yang menginap dikamar tersebut.

Penentuan Prioritas Strategi

Metode penentuan prioritas strategi menggunakan metode AHP yang merupakan salah satu metode yang biasa digunakan untuk penentuan prioritas keputusan dari berbagai faktor yang ada. Penggunaan AHP dalam penelitian ini untuk mendapatkan urutan prioritas dari delapan strategi yang telah dirumuskan sebelumnya. Struktur hierarki AHP dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam gambar berikut.



Gambar 9 Bobot AHP

Berdasarkan penentuan prioritas melalui metode AHP didapatkan faktor kekuatan memiliki skor paling tinggi yaitu 0,335. Kekuatan yang memiliki skor 0,066 paling tinggi diantara kekuatan yang lain adalah S7 yang menunjukkan perusahaan memiliki kualitas pelayanan dan produk yang dihasilkan dengan baik.

Tabel 8 Prioritas Strategi

Strategi	Keterangan	Bobot	Peringkat
ST2	Menjaga kualitas pelayanan dan menambahkan <i>value</i> pelayanan	0,195	1
WT1	Pemenuhan dan peningkatan fasilitas kamar	0,165	2
ST1	Penyesuaian anggaran belanja perusahaan dengan kondisi ekonomi nasional	0,151	3
SO2	Penerapan teknologi terkini untuk mempermudah sistem kerja dan distribusi produk serta pelayanan kepada tamu	0,134	4
WO1	Pembenahan sistem SDM yang menyangkut hak dan kewajiban	0,134	4
SO1	Penyesuaian rencana kerja organisasi yang sesuai dengan kondisi politik nasional	0,127	5
SO3	Mengemas paket produk dan pelayanan secara unik sesuai market segmen pada periode tertentu	0,051	6
ST3	Pengadaan tender terbuka	0,043	7

Berdasarkan tabel prioritas strategi dapat dilihat peringkat urutan prioritas strategi sebagai berikut :

Peringkat pertama adalah Menjaga kualitas pelayanan dan menambahkan *value* pelayanan dengan bobot 0,195, Peringkat kedua adalah Pemenuhan dan peningkatan fasilitas kamar dengan bobot 0,165, Peringkat ketiga adalah Penyesuaian anggaran belanja perusahaan dengan kondisi ekonomi nasional dengan bobot 0,151, Peringkat keempat adalah Penerapan teknologi terkini untuk mempermudah sistem kerja dan distribusi produk serta pelayanan kepada tamu, dan pembenahan sistem SDM yang menyangkut hak dan kewajiban dengan bobot masing-masing 0,134, Peringkat kelima adalah penyesuaian rencana kerja organisasi yang sesuai dengan kondisi politik nasional dengan bobot 0,127, Peringkat keenam adalah Mengemas paket produk dan pelayanan secara unik sesuai market segmen pada periode tertentu dengan bobot 0,051, Peringkat ketujuh adalah pengadaan tender barang terbuka dengan bobot 0,043.

Dengan dirumuskannya urutan prioritas strategi tersebut, perusahaan dapat lebih efisien dalam mengeksekusi dan menjalankan strategi yang ada disertai dengan program kerja dari strategi tersebut.

Implikasi Manajerial

Hasil urutan prioritas strategi yang dihasilkan AHP tidak menunjukkan urutan waktu pelaksanaan strategi tersebut, serta prioritas yang digunakan dalam AHP tidak juga menggambarkan sebuah proses untuk memilih satu strategi. Setiap strategi dapat digunakan secara bersamaan atau secara terpisah sesuai dengan kemampuan dan sumberdaya yang dimiliki perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Dari hasil perumusan strategi sebelumnya yang melibatkan lingkungan internal dan eksternal perusahaan dalam penelitian ini dapat diperoleh implikasi manajerial sebagai berikut :

1. Hotel SLIH dapat terus tumbuh dan berkembang dengan cara mempertahankan kualitas produk dan pelayanannya serta memberikan nilai tambah yang inovatif pada setiap produk dan pelayanannya. Poon dan Low (2005) menyebutkan bahwa keberhasilan dalam bisnis perhotelan tergantung pada pemahaman terhadap faktor kunci dalam menentukan kepuasan pelanggan.
2. Pemanfaatan perkembangan teknologi yang diadaptasikan kedalam sistem kerja tentunya dapat memberikan kemudahan bagi karyawan agar proses kerja yang dilakukan lebih efektif dan efisien, selain itu pemanfaatan perkembangan teknologi ini juga dapat memberikan manfaat dan kemudahan lebih bagi para tamu mulai dari pemesanan kamar, proses *check in*, pembayaran, pemesanan makanan & minuman, serta pemanfaatan fasilitas lain yang didukung oleh kemajuan teknologi tersebut.
3. Sumber Daya Manusia dalam hal ini karyawan perlu diberikan regulasi jelas yang tercantum didalam kontrak perjanjian kerja tertulis yang memuat hak dan kewajiban dasar SDM yang bekerja diperusahaan, sehingga SDM tersebut memiliki tanggung jawab atas pekerjaan dan posisi masing-masing. Kualitas SDM dapat ditingkatkan melalui pelatihan berkala yang berkaitan dengan prosedur pekerjaan maupun motivasi, pengembangan karir, serta memberikan penghargaan atau insentif tertentu untuk karyawan agar produktivitas kerja karyawan tetap terjaga sehingga perusahaan memiliki kinerja yang baik dalam memberikan produk dan pelayanan kepada para tamu.
4. Pemanfaatan media cetak dan digital untuk promosi brand hotel maupun paket produk atau pelayanan yang dikemas secara unik dalam periode tertentu perlu ditingkatkan demi mendapatkan citra dan reputasi baik dimasyarakat serta meningkatkan penjualan dan pendapatan hotel.
5. Fasilitas penunjang yang masih kurang dan belum memenuhi standar terutama untuk fasilitas didalam kamar harus segera dilengkapi dan diperbaiki agar sesuai standar demi kenyamanan dan kepuasan tamu – tamu menginap.

5 SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis faktor internal Hotel SLIH memiliki faktor kekuatan utama yaitu kualitas pelayanan dan produk yang dihasilkan, sedangkan faktor yang menjadi kelemahan adalah *par stock linen* yang masih kurang dan sistem cek kamar *3 minutes release* yang masih belum berjalan. Analisis faktor eksternal menghasilkan peluang kunci yang memiliki skor paling tinggi adalah perkembangan teknologi pada industri perhotelan, sedangkan faktor utama yang menjadi ancaman perusahaan adalah persaingan industri perhotelan.

Analisis SWOT dalam penelitian ini menghasilkan delapan rumusan strategi yang kemudian diolah dengan metode AHP untuk memperoleh prioritas strategi. Urutan prioritas strategi tersebut antara lain (1) Menjaga kualitas pelayanan dan menambahkan value pelayanan, (2) pemenuhan dan penigkatan fasilitas kamar, (3)



penyesuaian anggaran belanja perusahaan, (4) penerapan teknologi terkini untuk mempermudah sistem kerja dan distribusi produk dan pelayanan kepada tamu, (5) pembenahan sistem SDM yang menyangkut hak dan kewajiban, (6) penyesuaian rencana kerja organisasi yang sesuai dengan kondisi politik nasional, (7) mengemas paket produk dan pelayanan secara unik sesuai market segmen pada periode tertentu, (8) pengadaan tender terbuka.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini maka saran yang diberikan untuk pengembangan penelitian lebih lanjut yaitu perusahaan harus mampu memanfaatkan kekuatan dan segala peluang yang ada untuk mengatasi dan memperbaiki ancaman dan kelemahan yang dimiliki. Perusahaan juga perlu menekan biaya – biaya yang menjadi beban perusahaan sehingga perusahaan lebih maksimal dalam memperoleh keuntungannya dan perusahaan harus mampu berfokus kepada SDM agar produktifitas kerjanya terjaga sehingga perusahaan memiliki kualitas pelayanan yang prima dan tetap mampu bersaing dalam industrinya. Untuk bahan penelitian lebih lanjut permasalahan yang terjadi akibat pandemi covid 19 juga bisa dikaji lebih dalam untuk menghasilkan strategi yang tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah AA, Hamdan MH. 2012. Internal success factor of hotel occupancy rate. *International Journal of Business and Social Science*. 3(22):199-218.
- Akbaba, A. 2006. Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2): 170-192.
- Akbar, Krisno Yanto. 2019. Analisis strategi pengembangan bisnis properti di PT XYZ [tesis]. Bogor (ID) : Institut Pertanian Bogor.
- Ali F, Amin M, Omar R. 2013. An examination of the relationship between physical environment, perceived value, image, and behavioural intentions: a sem approach towards malaysian resort hotels. *Journal of Hotel and Tourism Management*. 27(2): 9-26.
- Anjarwati U. 2015. Strategi peningkatan daya saing peternakan ayam ras petelur (studi kasus agribisnis peternakan ayam petelur *closed house* pada CV Rizqi Asri di Kabupaten Jember – Jawa Timur) [tesis]. Bogor (ID) : Institut Pertanian Bogor.
- Anshori, Yusak. 2005. Analisis keunggulan bersaing melalui penerapan *knowledge management* dan *knowledge-based strategy* di Surabaya plaza hotel. *Jurnal Manajemen Perhotelan*. 1(2): 39-53.
- Ariffin, AAM., Maghzi, A. 2012. A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management*. 31(1): 191-198. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.04.012.
- Arventon M, Rully. 2006. Perencanaan strategik PT XAB industrial service [tesis]. Bogor (ID) : Institut Pertanian Bogor.
- Asmirani AD. 2010. Strategi kebijakan pembangunan daerah kabupaten Klaten: Pendekatan Analisis SWOT dan AHP. [tesis]. Jakarta (ID) : Universitas Indonesia.
- Astuti, Veronica Betharia Wendy. 2005. Analisis kepuasan pelanggan terhadap pelayanan jasa di klub Bogor Raya [tesis]. Bogor (ID) : Institut Pertanian Bogor.
- Aulia D, Ikhwana A. 2012. Perencanaan strategi pengembangan usaha kain tenun sutra dengan pendekatan metode balanced scorecard: studi kasus pabrik sutra tiga putra. *Jurnal STT Garut*. 10(1): 1-12.
- Ayag Z. 2005. A fuzzy AHP-based simulation approach to concept evaluation in a NPD environment. *Journal of IIE Transactions*. 27(9): 827-842.
- Azmadahadid, Mufrad. 2019. Formulasi Strategi Perbaikan Kinerja Perusahaan Properti PT XYZ Pasca Akuisisi [tesis]. Bogor (ID) : Institut Pertanian Bogor.
- Badan Pusat Statistik Bogor. 2018. Kabupaten Bogor dalam Angka. [internet]. [Diakses 2019 September 14]. Tersedia pada : www.bogorkab.bps.go.id
- Badan Pusat Statistik Bogor. 2018. Kota Bogor dalam Angka. [internet] [Diakses 2019 September 14]. Tersedia pada : www.bogorkota.bps.go.id
- Badan Pusat Statistik Jawa Barat. 2016. Statistik Hotel dan Akomodasi Lainnya Jawa Barat. [Internet] [Diakses 2019 September 12]. Tersedia pada : jabar.bps.go.id



- Bardis, Penelope. 2012. *Strategic Management in a Hotel* [tesis]. Imatra (FI) : Saimaa University of Applied Sciences.
- Berezina K, Cobagnolu C, Miller BL, Kwansa FA. 2012. The impact of information security breach on hotel guest perception of service quality, satisfaction, revisit intentions and word-of-mouth. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 24(7): 991-1010.
- Bryson J. 2001. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta (ID) : Pustaka Pelajar.
- Buttle, Francis. 1986. *Hotel a Food Service Marketing*. London (UK) : Cassel Educational Ltd.
- Cahyono BT. 1995. *Manajemen Strategi Analisis Bisnis Nasional dan Multinasional*. Jakarta (ID) : IPWI.
- Chandler A. 1962. *Strategy and Structure : Chapters in The History of American Industrial Enterprise*. Cambridge (US) : The MIT Press.
- Cheng, David SY. 2013. Analyze the hotel industry in Porter Five Forces Competitive Forces. *The Journal of Global Business Management*. 9(3): 52-57.
- Clara, Anggreny Chressya. 2019. Analisis strategi pengembangan Usaha KBPS Pangalengan, Bandung, Jawa Barat. [tesis]. Bogor (ID) : Institut Pertanian Bogor.
- David, FR. 2006. *Manajemen Strategis*. Jakarta (ID) : Salemba Empat.
- David, FR. 2009. *Strategic Management: Concept and Cases*. New Jersey (US) : Pearson International Edition.
- Delmayuni A, Hubeis M, Cahyadi ER. 2017. Strategi peningkatan daya saing UMKM pangan di Palembang. *Jurnal Buletin Ilmiah Litbang Perdagangan*. 11(1): 97-122.
- Falatehan, A. Faroby. 2016. *Analytical Hierarchy Process (AHP) : Teknik Pengambilan Keputusan untuk Pembangunan Daerah*. Yogyakarta (ID) : Indomedia Pustaka.
- Foris PJ, Mustamu RH. 2015. Analisis strategi pada perusahaan plastik dengan porter five forces. *Jurnal AGORA*. 3(1): 736-741.
- Rangkuti, Freddy. 1997. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk menghadapi Abad 21*. Jakarta (ID) : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Bank Indonesia. (2018). Gerai Info BI (Mendulang Devisa Melalui Pariwisata) EDISI 73 TAHUN VIII/2018. [internet]. [Diakses 2019 Agustus 25]. Tersedia pada : www.bi.go.id/id/publikasi/gerai-info/Documents/Geraiinfo-73_Mendulang-Devisa-Melalui-Pariwisata.pdf.
- Griffin, R. W. (2004). *Manajemen*. Jakarta (ID): Erlangga.
- Gupta, Abhishek. 2013. Environment and PEST analysis : an Approach to External Business Environment. *International Journal of Modern Social Science*. 2(1):34-43.
- Gustino, Ricfandi Tovan. 2013. Perencanaan strategik PT Hotel Sahid Jaya Internasional Tbk. [tesis]. Bogor (ID) : Institut Pertanian Bogor.
- Hamel G, Prahalad CK. 1995. *Kompetensi Masa Depan*. Jakarta (ID): PT Binarupa Aksara.
- Hansen KV. 2005. The meal experiences of á la carte restaurant customers. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. 5(2): 135-151.

- Harni MS. 2016. Strategi pengembangan bisnis pengolahan pala di UD Putr Mandiri Kecamatan Tamansari Kabupaten Bogor [tesis]. Bogor (ID) : Institut Pertanian Bogor.
- Helms MM, Nixon J. 2010. Exploring SWOT analysis-where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*. 3(3): 215-251.
- Johan, Agung Wiguna. 2018. Formulasi strategi peningkatan daya saing hotel individu. [tesis]. Bogor (ID) : Institut Pertanian Bogor.
- Juniardi A., Haerani S, Munir, AR. 2018. Pengaruh strategi bauran pemasaran terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan hotel novotel Makassar Grand Shayla City Centre. *Hjabe*. 1(4): 52-64.
- Kadarsah S, Ramdhani MA. 1998. *Sistem Pendukung Keputusan Suatu Wacana Struktural Idealisasi dan Implementasi Konsep Pengambilan Keputusan*. Bandung (ID) : PT Remaja Rosdakarya.
- Kainthola, V Prakesh. 2009. *Principles of Hotel Management*. New Delhi (IN) : Global Media.
- Kandampully J. 2000, The impact of demand fluctuation on the quality of service: a tourism industry example, Managing Service Quality. *Journal of Service Industry Management*. 10(1): 10-18.
- Keshavarz Y, Othman MSH, Ali MH, Yusof RNR. 2015. The effect of process quality and outcome quality on tourist loyalty in the hotel industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 6(6): 86-98.
- Kotler P, Armstrong G. 1999. *Principles of Marketing Eight Edition*. New Jersey (US) : Prentice-Hall, Inc.
- Lovelock C, Wirtz J. 2011. *Service Marketing Seventh Edition*. New Jersey (US) : Pearson Education, Inc.
- Marimin. 2004. *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Jakarta (ID): PT Grasindo.
- Nyantakaningtyas JS, Daryanto HK. 2012. Daya saing dan strategi pengembangan minyak sawit di Indonesia. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*. 9(3): 194-201.
- Nurdyansa. 2018. Strategi public relation para pengusaha hotel dalam menyikapi larangan pegawai negeri sipil rapat di hotel di kota Kendari. [tesis]. Makassar (ID) : Universitas Hasanuddin.
- Abadi S, Sari KP, Widiyanto S. 2018 Model Pengukur Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Di Kabupaten Pringsewu Menggunakan Metode *Balance Scorecard* Dan *Fuzzy Multiple Attribute Decision Making*. *Jurnal SEMNASTEKNOMEDIA*. 6(1): 1-6.
- Peraturan Pemerintah. SK: Kep-22/U/VI/78 oleh Dirjen Pariwisata.
- Permatasari DE., Hamdi D., Wilopo. 2015. Penentuan strategi bisnis manajemen hotel dalam menghadapi persaingan (Studi kasus di quds royal hotel Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 27(1): 1-8.
- Porter, Michael E. 1994. *Keunggulan Bersaing*. Jakarta (ID) : Binarupa Aksara.
- Poon, WC., Low, KLT. 2005. Are travellers satisfied with Malaysian hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 17(3) 217-227.



- Pratama, Sandy Ardiananda. 2019. Strategi peningkatan daya saing produk madu (Studi Kasus : PT Madu Pramuka) [tesis]. Bogor (ID) : Institut Pertanian Bogor.
- Priastuti A, Suroso AI, Najib M. 2014. Analisis strategi peningkatan daya saing sayuran organik. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. 5(3): 258-270.
- Putra, Indra Kusuma. 2002. Analisis perilaku konsumen real estate dalam rangka pengembangan bauran promosi kota wisata Cibubur [tesis]. Bogor (ID) : Institut Pertanian Bogor.
- Rumekso. 2002. *Housekeeping Hotel*. Yogyakarta (ID) : ANDI.
- Saaty TL. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin. Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Komplek*. Jakarta (ID) : Gramedia Pustaka.
- Septiana, Yosep. 2017. Perencanaan strategis sistem informasi dengan pendekatan ward and peppard model (Studi Kasus: Klinik Inti Garut). *Jurnal Wawasan Ilmiah*. 8(1): 8-24.
- Shank, John K, Govindarajan, Vijay. 2000. *Strategic Cost Management and The Value Chain*. Boston (US) : Thomson Learning: South-Western College Publishing.
- Sheela A M. 2002. *Economics of Hotel Management*. New Delhi (IN) : New Age International Ltd.
- Sihite, Richard. 2000. *Hotel Management (Pengelolaan Hotel)*. Surabaya (ID) : SIC.
- Styaningrum, Farida. 2015. Perumusan strategi perusahaan berbasis *balanced scorecard* pada kusuma sahid prince hotel Surakarta. *Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*. 4(1): Hal?.
- Sulastiyono, Agus. 2004. *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. Bandung (ID) : Alfabeta.
- Sumarwan U, Djunaidi A, Aviliani, Singgih HCR, Sayono JA, Budidarmo RR, Rambe S. 2009. *Pemasaran Strategik*. Jakarta (ID) : Inti Prima Promosindo.
- Syahputra R, Matondang AR, Suwito S. 2015. Strategi meningkatkan daya saing hotel sulthan banda Aceh melalui pendekatan analisis SWOT. *Jurnal Riset Akuntansi & Bisnis*. 15(2): 172-190.
- Traveloka. Hotel Review. [internet]. [Diakses 2019 Agustus 25]. Tersedia pada : <https://www.traveloka.com/id-id/hotel/indonesia>
- Tripadvisor. Hotel Review. [internet]. [Diakses 2019 Agustus 25]. Tersedia pada : https://www.tripadvisor.co.id/Hotel_Review
- Usman YV, Yaren W. 2013. Analisis strategi pemasaran perumahan bekasi timur regensi 3. *Jurnal Sistem Industri*. 7(1): 83-89.
- Ward, J., and Peppard, J. 2003. *Strategic Planning for Information Systems. 3th Edition*. New York (US) : John Wiley & Sons Ltd.
- Widjaja, Tjokro Ali., Basuki, Hardo. 2009. Strategi merger dan akuisisi yang dilakukan PT Aneka Gas Industri dan PT Samator Gas Industri dalam mengoptimalkan pendapatan dan laba usaha perseroan [tesis]. Yogyakarta (ID) : Universitas Gajah Mada.
- Wuest, BES., Tas R.F., Emenheiser DA. 1996, What do mature travelers perceive as important hotel/motel customer service?, *Hospitality Research Journal*. 20(2): 77-93.

- Yose. 2012. Analisis strategi pemasaran jasa sempur park hotel Bogor. Institut Pertanian Bogor. [tesis]. Bogor (ID) : Institut Pertanian Bogor.
- Yuliawati E, Suhartini. 2014. Analisis *value chain* untuk peningkatan daya saing produk batik. *Jurnal MATRIK*. XV(2): 11-20.

@Hak cipta milik IPBUniversity

IPBUniversity

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

RIWAYAT HIDUP

Penulis lahir di Sukabumi pada tanggal 26 Maret 1994. Merupakan putra pertama dari dua bersaudara dari pasangan Sumarsono dan Dedeh Sartika. Pendidikan Sarjana ditempuh di Jurusan Usaha Perjalanan Wisata Sekolah Tinggi Pariwisata Sahid, lulus pada tahun 2016. Pada tahun 2017, penulis diterima sebagai mahasiswa di Program Studi Manajemen Bisnis pada program Pascasarjana Sekolah Bisnis IPB.

Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.