

ANALISIS STRATEGI BAURAN PEMASARAN JASA PERHOTELAN PADA BEBERAPA HOTEL BINTANG LIMA KUTA - BADUNG

I Ketut Sirna¹, I Wayan Ruspindi Junaedi²

^{1,2}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Humaniora,
Universitas Dhyana Pura
Email: ketutsirna@yahoo.co.id¹; rusfil_2001@yahoo.com²

ABSTRAK

Analisis Strategi Bauran Pemasaran Jasa Perhotelan Pada Hotel Bintang Lima, Kuta Kabupaten Badung memiliki industri dibidang jasa Perhotelan, Industri hotel dan restoran di Bali diprediksi akan tumbuh sekitar 6% pada tahun 2018. Pertumbuhan industri perhotelan tidak terlepas dari *image* Bali khususnya dan Indonesia pada umumnya sebagai salah satu negara tujuan wisata di dunia. Bali merupakan salah satu tempat tujuan wisata di Indonesia yang ditunjang oleh sarana akomodasi berupa penyediaan jasa perhotelan. Hotel Bintang Lima merupakan salah satu hotel bintang lima di Kuta Bali yang menggunakan konsep Green hotel ramah lingkungan. Hotel Bintang Lima yang produktivitasnya belum maksimal melakukan langkah-langkah yang tepat dalam menetapkan strategi pemasaran agar mampu memaksimalkan tingkat hunian, menguasai pasar, dan bersaing dengan sukses, sehingga dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk (1) Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor lingkungan internal yang dimiliki Hotel Bintang Lima, (2) Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor lingkungan eksternal yang dihadapi Hotel Bintang Lima, (3) Merumuskan dan memilih alternatif strategi pemasaran jasa yang tepat bagi Hotel Bintang Lima, berdasarkan analisis. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Analisis dalam penelitian ini dimulai dengan mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Perumusan strategi dilakukan melalui tiga tahap pelaksanaan. Tahap pertama adalah tahap masukan (*the input stage*) dengan menggunakan matriks IFE dan EFE. Tahap kedua adalah tahap pencocokan (*the matching stage*) dengan menggunakan matriks SWOT. Berdasarkan analisis matriks SWOT, Tahap ketiga yaitu tahap pengambilan keputusan (*the decision stage*) dengan menggunakan AHP untuk menetapkan prioritas strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan. Alat bantu yang digunakan adalah program komputer *Microsoft Excel 2010*. sehingga nantinya dapat meningkatkan penjualan dan produktivitas hotel.

Kata Kunci: analisis strategi, bauran pemasaran, hotel bintang lima, Kuta, Badung

1. Pendahuluan

Hotel berbintang lima ini memiliki fasilitas yang lengkap sebagai pendukung penyedia akomodasi bagi wisatawan yang ingin menikmati keindahan Bali, untuk itu manajemen sebuah hotel dalam mengelola hotelnya harus menyiapkan sistem manajemen yang sempurna untuk menang dalam persaingan di dunia perhotelan dan mencapai tujuan dari hotel tersebut.

Situasi internasional yang berpengaruh terhadap dunia pariwisata ini menarik sikap peduli pihak manajemen industri pariwisata termasuk juga hotel untuk mengembangkan sistem manajemen dalam mengatur industrinya. Kawasan Kuta adalah salah satu daerah pariwisata yang cukup dikenal oleh wisatawan domestik maupun mancanegara. Hotel Bintang Lima Kuta-Bali adalah salah satu hotel terletak di kawasan Kuta, dengan menyediakan berbagai macam fasilitas. Dibawah ini tabel 1.2 adalah jumlah tamu yang menginap secara rata-rata pada beberapa Hotel Bintang Lima Kuta-Bali pada Januari s/d Desember 2017.

Tabel 1.1

Jumlah tamu yang menginap secara rata-rata Pada Hotel Bintang Lima Kuta
Periode : Januari s/d Desember 2017

No	Description	Room Available	Room Sold	Occupancy (%)	ARR in Rp	Room Revenue (Rp)
1	Januari	7,068	5,634	79.71	756,041	4,259,532,461
2	Februari	6,384	4,798	75.16	658,481	3,159,389,505
3	Maret	7,068	4,538	64.20	685,774	3,112,043,334
4	April	6,840	4,703	68.76	689,975	3,244,950,547
5	Mei	7,068	5,881	83.21	647,656	3,808,863,986
6	Juni	6,840	5,625	82.24	711,839	4,004,095,981
7	Juli	7,068	6,372	90.15	909,992	5,798,469,327
8	Agustus	7,068	6,205	87.79	926,310	5,747,754,227
9	September	6,840	5,876	85.91	803,692	4,722,492,818
10	Oktober	7,068	4,765	67.42	694,796	3,310,705,316
11	November	6,840	3,783	55.31	711,909	2,693,153,022
12	Desember	7,068	2,217	31.37	842,540	1,867,911,726
	Total	83,220	60,397	69.99	753,250	45,729,362,250

Sumber : Front Office Departement The Patra Bali Resort & Villas

Saat ini dunia bisnis semakin berkembang pesat sehingga tak bisa dipungkiri bahwa semakin banyak pula perusahaan-perusahaan baru yang bermunculan dengan menawarkan berbagai jenis produk ataupun jasa yang mereka miliki. Hal ini tentu saja menimbulkan sebuah kondisi dimana masing-masing perusahaan bersaing ketat. Adapun alasan mengapa hotel-hotel tersebut menjadi pesaing pada Hotel Bintang Lima Kuta-Bali yaitu karena pesaing diatas memiliki lokasi yang berdekatan dan juga menawarkan harga kamar dan fasilitas kamar hotel yang tidak jauh berbeda dengan Bintang Lima Kuta-Bali, juga menjadi tempat kawasan favorit, fasilitas dan pelayanan yang relatif berbeda membuat hotel-hotel pesaing

memberikan harga diskon produknya untuk menarik perhatian konsumen untuk datang ke hotel mereka, sama-sama hotel berbasis 5-star, memiliki strategi manajemen yang bersaing berupa strategi pengembangan produk, pengembangan pasar, pelayanan dan keuangan. Dari fasilitas dan jumlah pesaing yang dimiliki oleh Hotel Bintang Lima Kuta-Bali untuk memenangkan persaingan, harus selalu mencari inovasi agar dapat memenuhi kebutuhan konsumen yang selalu berubah maka, strategi pemasaran sangat penting untuk dilakukan karena dengan adanya strategi pemasaran dapat diketahui kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman. Dalam hal ini manajemen perlu mengambil langkah-langkah positif dalam menjalankan operasional perusahaan agar tercapainya tujuan pemasaran yang lebih baik dan tercapai target. Menurut Sapre dalam usman (2013:6), secara umum pengertian manajemen adalah "serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi". Menurut Stoner dan Freeman (Safroni, 2012:44), manajemen adalah "proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah diterapkan". Strategi pemasaran yang ditawarkan oleh hotel yang diungkapkan oleh Alma (2011:291), dapat dibagi menjadi dua cara, yakni:

1) *Outside Selling*

Bertujuan untuk mencari langganan agar berkunjung atau menginap dihotel.

2) *Inside Selling*

Bertujuan untuk mendorong tamu memanfaatkan semua fasilitas yang disediakan oleh hotel, juga agar *costumer* lebih betah tinggal lebih lama dihotel dan kemudian menginformasikan kepada relasi tentang segala fasilitas yang menarik pada hotel tersebut.

Proses terjadinya pengambilan keputusan oleh pelanggan untuk membeli diawali dari rangsangan pemasaran, yaitu terdiri dari atribut-atribut : produk, harga, kualitas produk, dan kelengkapan produk (Hanesty, 2013).

1) Produk

Dasar pengambilan keputusan dapat dilihat melalui atribut produk yaitu unsur-unsur produk yang dipandang penting oleh konsumen dan dijadikan dasar pengambilan keputusan pembelian meliputi (merek, kemasan, jaminan, pelayanan) (Tjiptono, 2008).

2) Harga

Harga adalah sejumlah uang yang dibebankan atas suatu produk atau jasa dari nilai yang ditukar konsumen atas manfaat-manfaat karena memiliki atau menggunakan suatu produk atau jasa (Kotler dan Armstrong, 2011)

3) Kualitas produk

Totalitas fitur dan karakteristik produk atau jasa yang bergantung pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat (Kotler dan Keller, 2009:143).

4) Kelengkapan produk

Kotler(2013) dan Alreza Hafidzi (2013) menyatakan produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke suatu pasar untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan. Konsumen akan melihat suatu produk berdasarkan pada karakteristik atau ciri dan atribut produk dari produk tersebut. Adapun strategi

yang dikemukakan Battle yang dikutip oleh Alma (2011:199), "*Definitaion of strategy is a fundamental plan of action that is intended to accomplish the company's objective*". Andrews yang dikutip oleh Alma (2011:199), menyatakan "Strategi perusahaan adalah pola keputusan dalam perusahaan yang menentukan dan mengungkapkan sasaran, maksud, tujuan yang menghasilkan kebijaksanaan utama dan merencanakan untuk pencapaian tujuan serta merinci jangkauan bisnis yang dikejar oleh perusahaan". Menurut Benet (2011:23), strategi pemasaran merupakan "Pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merek atau lini produk mencapai tujuannya".

Menurut Fred R. Dafid (2011:12), manajemen strategi adalah "Seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional sebuah organisasi mencapai tujuannya ". Bauran Pemasaran merupakan suatu alat bagi pemasaran yang terdiri atas berbagai unsure suatu program pemasaran yang perlu dipertimbangkan agar implementasi strategi pemasaran dan positioning yang diterapkan dapat berjalan dengan sukses. Budi (2013:98) mengungkapkan unsur Bauran Pemasaran yakni:

1) *Product*

Dalam arti umum produk merupakan sesuatu yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumennya baik itu secara nyata (*tangible*) maupun tidak nyata (*intangible*) untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan.

2) *Price*

Harga merupakan salah satu indikator yang dipakai sebagai pertimbangan dalam memilih produk oleh konsumen dimana harga dapat merebut hati para konsumen dan calon konsumen dalam mengambil keputusan.

3) *Promotion*

Disamping upaya pengembangan produk perhotelan dan jasa pendukungnya, juga merupakan ajang untuk memperkenalkan produk dan keunggulan serta manfaat yang didapat oleh konsumen.

4) *Place*

Dalam bauran pemasaran identik dengan saluran distribusi dan lokasi. Saluran distribusi dalam pemasaran merupakan suatu keputusan yang paling kritis, karena

akan memperngaurhi keputusan pemasaran lainnya. Sehingga harus dipikirkan secara matang dalam penentuan saluran distribusi.

5) *People*

People merupakan unsure penting dalam penyediaan pelayanan, perekrutan dan pelatihan staff diperlukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

6) *Process*

Proses merupakan gabungan semua aktivitas, umumnya terdiri atas prosedur, jadwal pekerjaan, mekanisme pekerjaan dimana jasa yang dihasilkan disampaikan kepada konsumen. Dengan kata lain proses dalam suatu hotel adalah:

- Mengurangi keragaman, berarti mengurangi biaya, peningkatan produktivitas dan kemudahan distribusi pelayanan.
- Menambah keberagaman, berarti memperbanyak kostomiasasi, dan fleksibilitas dalam penyampaian pelayanan.

- c. Mengurangi kompleksitas, berarti cenderung lebih terspealisasi.
- d. Menambah kompleksitas, berarti lebih cenderung ke penetrasi pasar dengan cara menambah jasa yang diberikan.

7) *Physical Evidence*

Physical evidence merupakan lingkungan fisik dimana jasa diciptakan dan langsung berinteraksi dengan konsumen. *Physical evidence* dapat digunakan untuk menetapkan harapan harga premium untuk pelayanan pengalaman positif.

Menurut Tjiptono (2008:69), inti dari pemasaran strategis modern terdiri atas tiga langkah pokok meliputi :

- 1) Segmentasi (*Segmenting*), yaitu membagi suatu pasar menjadi kelompok-kelompok pembeli yang berbeda yang memiliki kebutuhan, karakteristik atau perilaku yang berbeda yang mungkin membutuhkan produk atau bauran pemasaran yang berbeda.
- 2) Penentuan pokok sasaran (*Targeting*), yaitu suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.
- 3) Posisi pasar (*Positioning*), yaitu bagaimana suatu produk didefinisikan oleh konsumen melalui sifat-sifat pentingnya tepat dibenak konsumen yang dimiliki oleh produk tersebut.

Berdasarkan definisi diatas dapat dikemukakan bahwa bauran pemasaran merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan yang meliputi produk, struktur harga, promosi, sistem distribusi yang sangat berkombinasi. Lingkungan pemasaran sangat mempengaruhi perusahaan, karena sifatnya yang berubah-ubah, tak terbatas dan tak menentu. Lingkungan pemasaran tersebut meliputi tempat-tempat dimana perusahaan harus mulai meneliti kesempatan-kesempatan dan memantau ancaman-ancaman.

Angipora (2002:50), menyatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi pemasaran yaitu :

1) Lingkungan Internal

Adalah suatu pengaruh lingkungan yang bersumber dari dalam perusahaan yang secara langsung akan berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Adapun faktor-faktor yang harus dianalisis secara obyektif dan mendalam terhadap lingkungan internal terdiri dari beberapa aspek, diantaranya : aspek *marketing mix (product, price, place, promotion)*, *share of market*, aspek reputasi dan kualitas produk, keunggulan teknologi, aspek sumber dan status

keuangan, aspek kapasitas dan prospek produksi, aspek lokasi perusahaan, serta aspek jumlah dan kualitas tenaga kerja, khususnya kualitas SDM pemasaran.

2) Lingkungan eksternal

Adalah suatu pengaruh lingkungan yang berasal dari luar perusahaan, baik yang sangat dekat dengan perusahaan maupun agak jauh dan secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Lingkungan eksternal terbagi atas dua komponen utama yaitu:

a. Lingkungan eksternal mikro

Adapun pihak-pihak yang terkait dengan lingkungan eksternal mikro terdiri dari :

- a) Lingkungan persaingan
Merupakan organisasi perusahaan sejenis yang bersaing untuk mendapatkan perhatian dan loyalitas kelompok sasaran perusahaan yang sama
 - b) Lingkungan pasar atau konsumen
Kelangsungan hidup perusahaan dan produk-produk yang dihasilkan sangat tergantung kepada sejauh mana para pelanggan masih membutuhkan produk-produk perusahaan.
 - c) Lingkungan pemasok
Pemasok merupakan individu atau organisasi yang menjual atau menyediakan berbagai barang kebutuhan kepada perusahaan atau organisasi yang membutuhkan.
 - d) Lingkungan pengatur
Saluran distribusi adalah seperangkat unit organisasi (pedagang besar, distributor, pengecer) yang melaksanakan semua kegiatan yang diperlukan untuk menyampaikan suatu produk dari penjual ke pembeli akhir.
- b. Lingkungan eksternal makro
- Elemen-elemen yang perlu dianalisis dalam lingkungan eksternal makro yaitu :
- a) Keadaan ekonomi
Dalam hal ini, informasi dan data yang perlu dianalisis adalah yang berhubungan dengan kecendrungan-kecendrungan dalam pendapatan nasional, tingkat inflasi, tingkat pengangguran, gaji dan upah, devaluasi, tingkat pendapatan masyarakat dan faktor-faktor yang berhubungan dengan pemasaran produk dari perusahaan.
 - b) Teknologi
Teknologi adalah unsur yang dinamis yang memaksa para pengambil keputusan untuk terus menerus memantau perkembangan serta dampaknya yang menguntungkan dan yang merugikan, serta melihat aspek mana dari teknologi itu yang langsung berpengaruh dan mana yang tidak.
 - c) Politik dan hukum
Dalam hal ini yang perlu dianalisis adalah yang berkaitan dengan berbagai peraturan perundang-undangan, terutama yang berkaitan dengan ruang lingkup misi organisasi, stabilitas politik di pemerintahan serta undang-undang perpajakan.
 - d) Demografi
Lingkungan demografi berkaitan erat dengan orang-orang dan kelompok yang akan membentuk pasar.
 - e) Lingkungan budaya
Budaya merupakan faktor penentu dalam perilaku pengambilan keputusan dan perilaku pembelian masyarakat terhadap setiap barang atau jasa yang dibutuhkan.

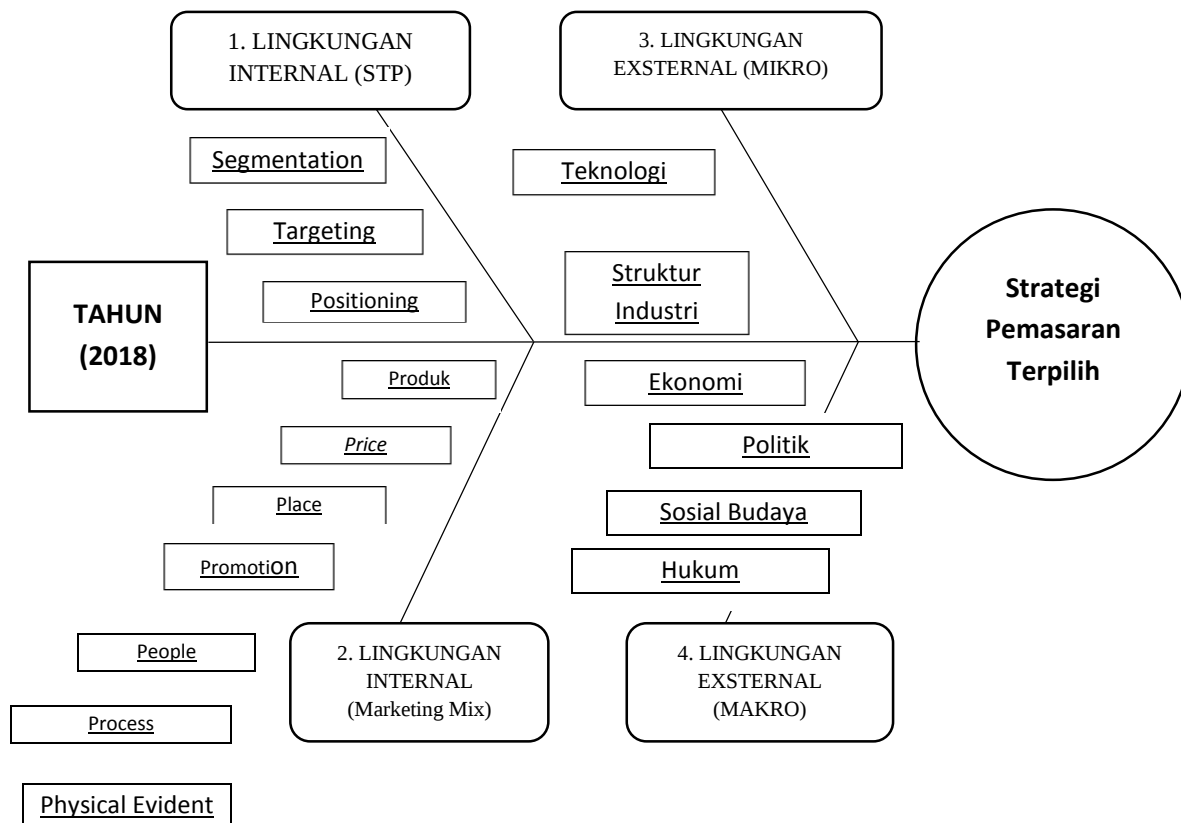
Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penelitian ini menfokuskan pada "Bagaimanakan strategi bauran pemasaran yang dilakukan guna

meningkatkan okupansi jumlah tamu yang menginap pada Beberapa Hotel Bintang Lima Kuta-Bali’.

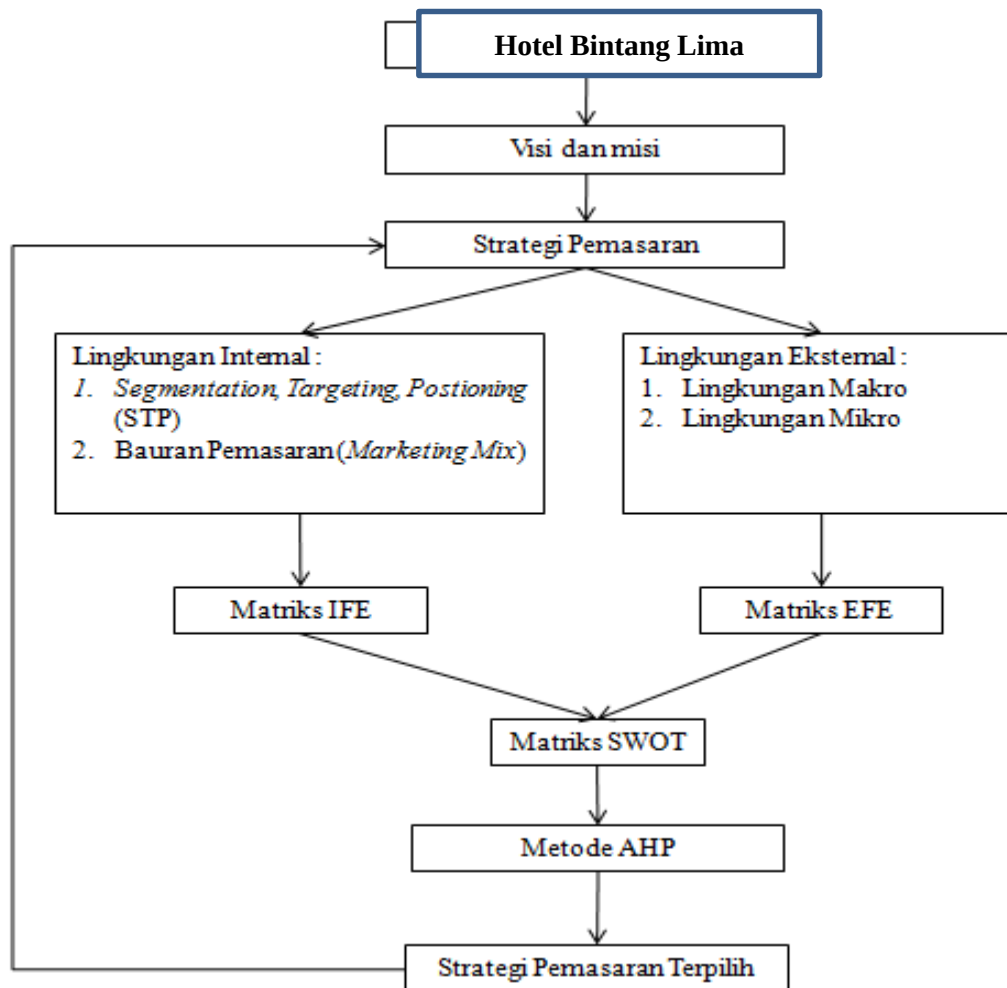
2. Metode

Dalam penelitian unggulan ini adalah untuk memberikan arah dan sasaran penelitian unggulan universitas ini, bagan berikut menampilkan *roadmap* penelitian yang dikembangkan berdasarkan model R & D, seperti yang dikemukakan oleh Borg dan Gall (1983: 773).

Gambar 2.1 : Metode Capaian



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran Hotel Bintang Lima



Gambar 2.2 Kerangka pemikiran penelitian Hotel Bintang Lima

Tabel 2.1
Variabel Internal dan Indikator Internal

No.	Variabel	Kode Indikator	Indikator Variabel
1.	Segmenting (X1)	X1.1	Kemampuan dalam memilih pasar sasaran.
2.	Targeting (X2)	X2.1	Ketepatan dalam menentukan pasar sasaran
3.	Positioning (x3)	X3.1	Citra perusahaan memiliki tempat dibenak konsumen.
4.	Product	X4.1	Kelengkapan fasilitas hotel.

	(x4)	X4.2	Kelengkapan fasilitas kamar.
5.	Price (x5)	X5.1	Penyesuaian harga khusus terhadap kondisi tertentu.
		X5.2	Pemberian potongan harga pada musim tertentu.
6.	Place (x6)	X6.1	Lokasi hotel dekat dengan public service.
		X6.2	Lokasi hotel yang mudah diakses.
7.	Promotion (x7)	X7.1	Pesan promosi dapat diterima dengan jelas oleh konsumen.
		X7.2	Intensitas promosi melalui travel agent.
8.	People (x8)	X8.1	Kecakapan karyawan.
		X8.2	Penampilan karyawan selama bekerja.
		X8.3	Keramahan terhadap tamu.
9.	Process (x9)	X9.1	Kecepatan dalam menangani setiap permintaan tamu.
		X9.2	Kecepatan dalam proses check-in dan check-out.
10.	Physical Evidence (x10)	X10.1	Dekorasi ruangan kamar hotel.
		X10.2	Tata letak ruang hotel/layout hotel.

(Sumber : Survey pendahuluan dan teori yang relevan).

Tabel 2.2
Variabel Eksternal dan Indikator Eksternal

No.	Variabel	Kode Indikator	Indikator Variabel
1.	Lingkungan ekonomi (Y1)	Y1.1	Pendapatan perkapita wisatawan.
		Y1.2	Nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing.
2.	Politik (Y2)	Y2.1	Stabilitas keamanan nasional dan internasional.
3.	Sosial budaya (Y3)	Y3.1	Sikap dan masyarakat terhadap keberadaan hotel.
4.	Hukum (Y4)	Y4.1	Kebijakan pimpinan daerah terhadap pajak hotel.

		Y4.2	Pembebasan visa kunjungan wisatawan ke Indonesia.
5.	Teknologi (Y5)	Y5.1	Penerapan teknologi informasi yang mempengaruhi aktivitas hotel.
6.	Struktur industri (Y6)	Y6.1	Persaingan dan hotel sejenis.
		Y6.2	Kekuatan tawar menawar pembeli.

(Sumber : survey pendahuluan dan teori relevan).

Tabel 2.3
Kriteria Hasil Analisis

Nilai	Range	Hasil	Klasifikasi
4	3.26 – 4.00	Sangat baik	Kekuatan / Peluang
3	2.51 – 3.25	Baik	Kekuatan / Peluang
2	1.76 – 2.50	Kurang baik	Kelemahan / Ancaman
1	1.00 – 1.75	Sangat kurang baik	Kelemahan / Ancaman

(Sumber : Data diolah)

Berdasarkan tabel 3.5 di atas, didapat gambaran mengenai faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Apabila nilai yang diperoleh dengan hasil baik dan sangat baik, itu merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dan suatu peluang bagi perusahaan. Posisi kekuatan atau peluang berada pada rentang nilai 2.51 – 4.00, tetapi apabila nilai yang diperoleh dengan hasil sangat kurang baik dan kurang baik, maka hal tersebut merupakan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan dan suatu ancaman bagi perusahaan. Posisi kelemahan dan ancaman berada pada rentang nilai 1.00 – 2.50.

3. Hasil dan Pembahasan

Dalam pembahasan ini yang mana merupakan hasil dari penelitian yang dibahas mulai dari hasil penyebaran kuisioner sebanyak 12 orang responden ke masing-masing hotel bintang lima yang terdiri dari: 1 Kuisioner ke General Manager, 9 kuisioner ke masing-masing Departemen Head, 2 kuisioner ke masing-masing Sale&Marketing Manager diperoleh masing-masing indicator internal untuk menentukan kekuatan dan kelemahan, sedangkan indicator external untuk menentukan peluang dan ancaman.

a. Kekuatan dan Kelemahan, Peluang dan Ancaman pada hotel berbintang lima di Kuta.

Tabel 3.1
Kekuatan dan Kelemahan, pada hotel berbintang lima di Kuta

No	Variabel Internal	Indikator Internal	Nilai Rata-rata	Keterangan
1	Segmenting (X1)	Kemampuan dalam memilih pasar sasaran	3.60	Sangat baik/Kekuatan
2	Trgeting (X2)	Ketepatan dalam menentukan pasar sasaran	3.60	Sangat baik/Kekuatan
3	Positioning (X3)	Citra perusahaan memiliki tempat dibenak konsumen.	3.50	Sangat baik/Kekuatan
4	Produk (X4)	Kelengkapan fasilitas hotel dan kamar	3.60	Sangat baik/Kekuatan
5	Price (X5)	Penyesuaian harga khusus terhadap kondisi tertentu dan Pemberian potongan harga pada musim tertentu	3.40	Sangat baik/Kekuatan
6	Place (X6)	Lokasi hotel dekat dengan public service dan mudah diakses.	3.80	Sangat baik/Kekuatan
7	Promotion (X7)	Pesan promosi dapat diterima dengan jelas oleh konsumen dan itensiras promosi melalui travel agen.	3.90	Sangat baik/Kekuatan
8	People (X8)	Kecakapan karyawan, keramahan terhadap tamu, dan penampilan selama bekerja.	3.70	Sangat baik/Kekuatan
9	ProcesS (X9)	Kecepatan dalam menangani setiap permintaan tamu dan dalam proses check-in dan check-out.	3.70	Sangat baik/Kekuatan
10	Physical Evidence (X10)	Dekorasi ruangan kamar hotel dan Tata letak ruang hotel/layout hotel	3.30	Sangat baik/Kekuatan

Tabel 3.2
Peluang dan Ancaman pada hotel berbintang lima di Kuta

No	Variabel Internal	Indikator External	Nilai Rata-rata	Keterangan
1	Lingkungan Ekonomi (Y1)	Pendapatan perkapita wisatawan dan Nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing.	3.50	Sangat baik/Peluang
2	Politik (Y2)	Stabilitas keamanan nasional dan internasional	3.20	Kurang baik/Ancaman
3	Sosial Budaya (Y3)	Sikap dan masyarakat terhadap keberadaan hotel.	3.60	Sangat baik/Peluang
4	Hukum (Y4)	Kebijakan pimpinan daerah terhadap pajak hotel dan Pembebasan visa kunjungan wisatawan ke Indonesia.	3.50	Sangat baik/Peluang
5	Teknologi (Y5)	Penerapan teknologi informasi yang mempengaruhi aktivitas hotel.	3.70	Sangat baik/Peluang
6	Struktur Industri (Y6)	Persaingan dengan hotel sejenis dan Kekuatan tawar menawar pembeli.	3.50	Sangat baik/Peluang

b. Pembobotan dan Penentuan Kekuatan serta Kelemahan Indikator-Indikator Internal

Tabel 3.3
Pembobotan dan Penentuan Kekuatan serta Kelemahan Indikator-Indikator Internal

No	Variabel Internal	Indikator Internal	Bobot (%)	Rating	Keterangan
1	Segmenting (X1)	Kemampuan dalam memilih pasar sasaran	12.00	3.60	Sangat baik/Kekuatan
2	Trgeting (X2)	Ketepatan dalam menentukan pasar sasaran	13.00	3.60	Sangat baik/Kekuatan
3	Positioning (X3)	Citra perusahaan memiliki tempat dibenak konsumen.	8.00	3.50	Sangat baik/Kekuatan
4	Produk (X4)	Kelengkapan fasilitas hotel dan kamar	9.00	3.60	Sangat baik/Kekuatan
5	Price (X5)	Penyesuaian harga khusus terhadap kondisi tertentu dan Pemberian potongan harga pada musim tertentu	7.00	3.40	Sangat baik/Kekuatan
6	Place (X6)	Lokasi hotel dekat dengan public service dan mudah diakses.	10.00	3.80	Sangat baik/Kekuatan

7	Promotion (X7)	Pesan promosi dapat diterima dengan jelas oleh konsumen dan itensiras promosi melalui travel agen.	8.00	3.90	Sangat baik/Kekuatan
8	People (X8)	Kecakapan karyawan, keramahan terhadap tamu, dan penampilan selama bekerja.	14.00	3.70	Sangat baik/Kekuatan
9	ProcesS (X9)	Kecepatan dalam menangani setiap permintaan tamu dan dalam proses check-in dan check-out.	10.00	3.70	Sangat baik/Kekuatan
10	Physical Evidence (X10)	Dekorasi ruangan kamar hotel dan Tata letak ruang hotel/layout hotel	9.00	3.30	Sangat baik/Kekuatan
Total			100.00		

c. Pembobotan dan Penentuan Peluang serta Ancaman Indikator-Indikator External.

Tabel 3.4
Pembobotan dan Penentuan Peluang serta Ancaman
Indikator-Indikator External

No	Variabel Internal	Indikator External	Bobot (%)	Rating	Keterangan
1	Lingkungan Ekonomi (Y1)	Pendapatan perkapita wisatawan dan Nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing.	23.00	3.50	Sangat baik/Peluang
2	Politik (Y2)	Stabilitas keamanan nasional dan internasional	15.00	3.20	Kurang baik/Ancaman
3	Sosial Budaya (Y3)	Sikap dan masyarakat terhadap keberadaan hotel.	14.00	3.60	Sangat baik/Peluang
4	Hukum (Y4)	Kebijakan pimpinan daerah terhadap pajak hotel dan Pembebasan visa kunjungan wisatawan ke Indonesia.	13.00	3.50	Sangat baik/Peluang
5	Teknologi (Y5)	Penerapan teknologi informasi yang mempengaruhi aktivitas hotel.	20.00	3.70	Sangat baik/Peluang
6	Struktur Industri (Y6)	Persaingan dengan hotel sejenis dan Kekuatan tawar menawar pembeli.	15.00	3.50	Sangat baik/Peluang
Total			100.00		

d. Internal Strategi Factor Analysis Summary Matrik (IFAS Matrix)

Tabel 3.5
Internal Strategi Factor Analysis Summary Matrik (IFAS Matrik)

No	Variabel Internal	Indikator Internal	Bobot (%)	Rating	Skor
1	Segmenting (X1)	Kemampuan dalam memilih pasar sasaran	12.00	3.60	0.43
2	Trgeting (X2)	Ketepatan dalam menentukan pasar sasaran	13.00	3.60	0.47
3	Positioning (X3)	Citra perusahaan memiliki tempat dibenak konsumen.	8.00	3.50	0.28
4	Produk (X4)	Kelengkapan fasilitas hotel dan kamar	9.00	3.60	0.32
5	Price (X5)	Penyesuaian harga khusus terhadap kondisi tertentu dan Pemberian potongan harga pada musim tertentu	7.00	3.40	0.24
6	Place (X6)	Lokasi hotel dekat dengan public service dan mudah diakses.	10.00	3.80	0.38
7	Promotion (X7)	Pesan promosi dapat diterima dengan jelas oleh konsumen dan itensiras promosi melalui travel agen.	8.00	3.90	0.31
8	People (X8)	Kecakapan karyawan, keramahan terhadap tamu, dan penampilan selama bekerja.	14.00	3.70	0.52
9	ProcesS (X9)	Kecepatan dalam menangani setiap permintaan tamu dan dalam proses check-in dan check-out.	10.00	3.70	0.37
10	Physical Evidence (X10)	Dekorasi ruangan kamar hotel dan Tata letak ruang hotel/layout hotel	9.00	3.30	0.30
Total			100.00		3.62

e. External Strategi Factor Analysis Summary Matrik (EFAS Matrik)

Tabel 3.6
External Strategi Factor Analysis Summary Matrik (EFAS Matrik)

No	Variabel Internal	Indikator External	Bobot (%)	Rating	Skor
1	Lingkungan Ekonomi (Y1)	Pendapatan perkapita wisatawan dan Nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing.	23.00	3.50	0.81
2	Politik (Y2)	Stabilitas keamanan nasional dan internasional	15.00	3.20	0.48
3	Sosial Budaya (Y3)	Sikap dan masyarakat terhadap keberadaan hotel.	14.00	3.60	0.50
4	Hukum (Y4)	Kebijakan pimpinan daerah terhadap pajak hotel dan Pembebasan visa kunjungan wisatawan ke Indonesia.	13.00	3.50	0.46
5	Teknologi (Y5)	Penerapan teknologi informasi yang mempengaruhi aktivitas hotel.	20.00	3.70	0.74
6	Struktur Industri (Y6)	Persaingan dengan hotel sejenis dan Kekuatan tawar menawar pembeli.	15.00	3.50	0.53
Total			100.00		3.51

f. Penentuan Organisasi Saat ini

Tabel 3.7
Penentuan Organisasi Saat Ini

Description	TOTAL NILAI IFAS			
T	4	(3.62) 3	2	1
O		(3.51; 3.62)	II	III
T	(3.51)	Tumbuh dan Bina	Tumbuh dan Bina	Pertahankan dan pelihara
A	3	(Konsentrasi via Integrasi Vertical)	(Konsentrasi via Integrasi Horizontal)	(Pertumbuhan Berputar)
L		IV	V	VI
N				Panen atau Devestasi
I		Tumbuh dan Bina	Pertahankan dan Pelihara (Strategi	(Kawasan Terikat
L	2			

A I			Tidak berubah)	atau jual habis kewaspadaan)
E F A S	1	VII Pertahankan dan Pelihara (Diversifikasi Konsentrasi)	VIII Panen atau Divestasi (Diversifikasi Konglomorasi)	IX Panen atau Divestasi (Likuidasi)

g. Matrik SWOT

Tabel 3.8
Matrik SWOT/TOWS

	Kekuatan/Strenght	Kelemahan/Weakness
IFAS	Kemampuan dalam memilih pasar sasaran 1 Ketepatan dalam menentukan pasar sasaran 2 Citra perusahaan memiliki tempat dibenak konsumen. 3 Kelengkapan fasilitas hotel dan kamar 4 Lokasi hotel dekat dengan public service dan mudah diakses. 5 Pesan promosi dapat diterima dengan jelas oleh konsumen dan intensitas promosi 6 melalui travel agen. 7 Kecakapan karyawan, keramahan terhadap tamu, dan penampilan selama bekerja.	1 Penyesuaian harga khusus terhadap kondisi tertentu dan pemberian potongan harga pada musim tertentu.
EFAS	8 Kecepatan dalam menangani setiap permintaan tamu dan dalam proses check-in dan check-out. 9 Dekorasi ruangan kamar hotel dan Tata letak ruang hotel/layout hotel	

Peluang/Opportunity	Strategi SO : Kecakapan karyawan dalam memilih pasar sasaran yang tepat sesuai pendapatan wisatawan a Mempermudah akses hotel disesuaikan dengan kemajuan teknologi. B Mempertahankan kecepatan penanganan pelayanan dan check in dan check out untuk merebut persaingan yang sejenis. c Meningkatkan kelengkapan fasilitas hotel. d Memperhatikan sikap dan keberadaan masyarakat sekitar. e Meningkatkan intensitas promosi kepada pelanggan. f	Strategi WO: Meningkatkan kualitas SDM di bidang Pariwisata. a Meningkatkan kecakapan karyawan dalam menerapkan harga hotel sesuai situasi dan kondisi yang ada saat itu. b
Ancaman/Threat	Strategi ST: Memilih Situasi pasar sesuai dengan kondisi keamanan di negara tujuan masing-masing. a Memudahkan akses ke lokasi hotel disesuaikan dengan kebijakan dan teknologi terkini. b Kecakapan dan kecepatan dalam pelayanan dalam memenuhi kepuasan pelanggan. c	Strategi WT: Membuat penyesuaian harga agar dipilih oleh pelanggan. a Meningkatkan stabilitas keamanan nasional dan internasional melalui kamtibmas dan kerjasama dengan kedubes masing-masing Negara. b Meningkatkan peran serta pemerintah. c

4. Simpulan

Secara Strategi, penentuan perusahaan saat ini kalau dilihat hasil penelitian dan analisisnya secara internal diperoleh skor rata-rata adalah 3.62 dan secara external skor rata-rata adalah 3.51, maka dari hal tersebut dapat disimpulkan yaitu:

1). Strategi SO :

- a. Kecakapan karyawan dalam memilih pasar sasaran yang tepat sesuai pendapatan wisatawan.
- b. Mempermudah akses hotel disesuaikan dengan kemajuan teknologi.
- c. Mempertahankan kecepatan penanganan pelayanan dan check in dan check out untuk merebut persaingan yang sejenis.
- d. Meningkatkan kelengkapan fasilitas hotel.
- e. Memperhatikan sikap dan keberaan masyarakat sekitar.
- f. Meningkatkan intensitas promosi kepada pelanggan.

2). Strategi WO

- a. Meningkatkan kualitas SDM di bidang Pariwisata.
- b. Meningkatkan kecakapan karyawan dalam menerapkan harga hotel sesuai situasi dan kondisi yang ada saat itu.

3. Strategi ST:

- a. Memilih Situasi pasar sesuai dengan kondisi keamanan di negara tujuan masing-masing.
- b. Memudahkan akses ke lokasi hotel disesuaikan dengan kebijakan dan teknologi terkini
- c. Kecakapan dan kecepatan dalam pelayanan dalam menanggulangi keluhan tamu.

4. Strategi WT:

- a. Membuat penyesuaian harga agar dipilih oleh pelanggan.
- b. Meningkatkan stabilitas keamanan nasional dan internasional melalui kamtibmas.
- c. Meningkatkan peran serta pemerintah.

Pustaka Acuan

- Assauri, M., 2002. Manajemen Pemasaran: Konsep, Dasar & Strategi Cetakan 7 PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Angipora, G. K. 2002. Dasar-dasar Pemasaran Edisi 2. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Anderson, C. K. 2012. *The Impact of Social Media on Lodging Performance*. *Cornell Hospitality Report*, Vol. 12 No.15. pp.5-14.
- Al-Saleem, A. S. M. R. & Al-Juboori, N. F. M. 2013. *Factors Affecting Hotel Occupancy Rate: An Empirical Study of Some Hotels In Amman*, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol.5, no.6., pp. 142-159.
- Badrudin, S., 2011. Manajemen Pemasaran. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Damardjati, R. S., 2006. Istilah-istilah Dunia Pariwisata. Pradnya Paramitha. Jakarta.
- Fahmi, Irham., 2014. Manajemen Strategi. Alfabeta. Bandung.
- Fifian, Made., Strategi pemasaran dalam meningkatkan tingkat Hunian Kamar di Hotel Sanur Beach Bali. Skripsi Sarjana Ekonomi Konsentrasi Perhotelan Universitas Dhyana Pura.
- Gaffar, Vanessa., 2007. CRM & MPR Hotel. Alfabeta. Bandung.
- Hartayana, Jro Ngurah., 2007. Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Tingkat Hunian Kamar pada The Jayakarta Bali. Skripsi Sarjana Ekonomi Konsentrasi Perhotelan Universitas Dhyana Pura.
- Herujito, Yayat M., 2001. Dasar-dasar Manajemen. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Hery. 2005. Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Tingkat Hunian Kamar pada Hotel The Oberoi Bali. Skripsi Sarjana Ekonomi Konsentrasi Perhotelan Universitas Dhyana Pura.
- Hurriyati, Ratih., 2005. Bauran Pemasaran & Loyalitas Konsumen. Alfabeta. Bandung.
- Kotler, Philip dan Armstrong., 2008. Prinsip-prinsip Pemasaran. Erlangga. Jakarta.
- Komar, Richard., 2014. *Hotel Management*. Grasindo. Indonesia.
- Noone, B.M., McGuire, K. A., & Rohffs, K. V. 2011. *Social Media Meets Hotel Revenue Management: Opportunities, Issues, and Unanswered Questions*. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 10 No.4, pp. 293-305
- Payne, Adrian., 2001. *The Essence of Sensitive Marketing* (Pemasaran Jasa). Yogyakarta : Andi.
- Rangkuti, Freddy., 2001. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Cetakan Ke-8. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rangkuti, Freddy., 2002. Riset Pemasaran. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rangkuti, Freddy., 2015. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sihite, Richard., 2014. Hotel Manajemen (Pengelolaan Hotel). SIC. Surabaya.
- Sugiarto, Endar., 2004. *Hotel Front Office Administration*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Tjiptono, Fandi., 2008. Strategi Pemasaran. Erlangga. Jakarta.

- Tyas, F.A. & Wibowo, S. A., 2013. *Strategic Service Analysis Pusako Hotel To Increase Occupancy Rate*, *The Indonesian Journal of Business Administration*, Vol.4. pp. 460-475.
- Yoeti, H Oka A., 2004. *Strategi Pemasaran Hotel*. PT. Gramedia. Jakarta.