

PENENTUAN STRATEGI BISNIS MANAJEMEN HOTEL DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN

(Studi Kasus di Quds Royal Hotel Surabaya)

Desy Erika Permatasari
Djamhur Hamid
Wilopo
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
E-mail: desyerika.p@gmail.com

Abstract

The purpose of this study is to analyze and describe internal and external factors environment that may affect the determination of business strategies Quds Royal Hotel management, also to analyze and develop strategies that should be used the company to face the competition. The analytical used in this study is the EFE matrix (External Factor Evaluation), IFE matrix (Internal Factor Evaluation), IE matrix (Internal-External), SWOT matrix (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats), and QSPM matrix (Quantitative Strategic Planning Matrix). EFE matrix results indicate the company's response in taking advantage of opportunities and threats in the average category with total score of weight 2,7359. IFE matrix results also shows the internal conditions of the hotel in the average category with total score of weight 2,4094. The position of the company according to IE matrix is in cell V, to bold and maintain. It makes there are ten alternative strategies that can run by company according to SWOT matrix. From those ten alternative strategies, there is main alternative strategy that can be chosen by company, which cooperates with many travel agents who sell religious tour packages in attracting entourage of pilgrims Sunan Ampel to stay at Quds Royal with score of TAS 6,2023.

Keywords: *Business Strategy, IFE-EFE Matrix, IE Matrix, SWOT Matrix, QSPM Matrix*

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguraikan faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi penentuan strategi bisnis manajemen hotel Quds Royal, serta menganalisis dan menyusun strategi yang sebaiknya digunakan hotel Quds Royal dalam menghadapi persaingan. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks EFE (*External Factor Evaluation*), matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), matriks IE (*Internal-External*), matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*), dan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Hasil analisis matriks EFE menunjukkan bahwa respon perusahaan dalam memanfaatkan peluang dan ancaman termasuk dalam kategori rata-rata dengan nilai total skor bobot 2,7359. Hasil dari matriks IFE juga menunjukkan kondisi internal hotel Quds Royal termasuk dalam kategori rata-rata dengan nilai total skor bobot 2,4094. Posisi perusahaan menurut analisis matriks IE berada pada sel V, yakni menjaga dan mempertahankan (*bold and maintain*). Berdasarkan posisi perusahaan pada matriks IE, membuat terbentuknya sepuluh alternatif strategi yang dapat dijalankan perusahaan menurut hasil analisis matriks SWOT. Dari kesepuluh alternatif strategi, terdapat satu alternatif strategi utama yang dapat dipilih perusahaan untuk dijalankan terlebih dahulu, yaitu menjalin kerja sama dengan berbagai *travel agent* yang menjual paket wisata religi dalam menarik minat rombongan peziarah Sunan Ampel untuk menginap di Quds Royal dengan skor TAS sebesar 6,2023.

Kata kunci: *Strategi Bisnis, Matriks IFE-EFE, Matriks IE, Matriks SWOT, Matriks QSPM*

PENDAHULUAN

Banyaknya kegiatan MICE (*Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition*) yang diselenggarakan di salah satu kota besar seperti Surabaya, memberikan peluang dalam membantu peningkatan tingkat hunian hotel dan lamanya tamu yang menginap membuat bisnis perhotelan terlihat menarik. Hal ini pula yang menyebabkan jumlah hotel berbintang di kota Surabaya meningkat tajam di tahun 2014. Kelonjakan yang tajam menyebabkan persaingan yang begitu ketat diantara hotel-hotel di Surabaya. Ketatnya persaingan membuat perang tarif harga menjadi sesuatu yang harus dilakukan demi mendapatkan tingginya penjualan kamar dan selalu penuhnya kamar.

Adanya peristiwa tersebut menjadi kendala bagi hotel Quds Royal karena pihak hotel yang masih belum siap bersaing dengan potensi internal yang sedang dalam masa pembenahan dari manajemen lama ke manajemen baru. Pembenahan manajemen dilakukan karena *owner* menemukan kejanggalan pada internal hotel yang membuat tingkat hunian hotel selama ini kurang tinggi, serta kalah bersaingnya Quds Royal dengan hotel-hotel lainnya, baik di sekitar kawasan wisata religi Sunan Ampel maupun kota Surabaya. Ditambah lagi dengan adanya isu peraturan pemerintah yang melarang dinas untuk melakukan kegiatan *meeting* di hotel membuat pemasukan berkurang karena seringnya mengandalkan penjualan kamar kepada para tamu dari pemerintah.

Kendala yang sedang dialami Quds Royal membutuhkan penentuan strategi bisnis untuk diterapkan di hotel agar dapat bertahan dan mampu bersaing dengan hotel-hotel lainnya di kota Surabaya. Kegunaan dari penentuan strategi bisnis dalam kaitannya menghadapi persaingan ialah untuk membentuk dan melaksanakan langkah-langkah strategis yang dapat meningkatkan posisi bersaing perusahaan diantara pesaingnya, dapat membangun reputasi dan posisi perusahaan yang diakui di mata konsumen sehingga memberikan suatu kepercayaan tersendiri atas kualitas produk dan pelayanan yang dimiliki oleh perusahaan, mempertahankan posisi bersaing perusahaan diantara para pesaing baru yang semakin banyak bermunculan, dan mampu mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan. Maka dari itu, pentingnya penentuan strategi bisnis untuk menghadapi persaingan dapat memberikan dampak yang besar bagi Quds Royal Hotel dikarenakan memungkinkan perusahaan

memperbaiki kondisinya yang selama ini menurun dan diharapkan dapat memperoleh keberhasilan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengertian Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan (Rangkuti, 2006:3). Selain pengertian strategi yang dijelaskan sebelumnya, juga terdapat beberapa pengertian strategi menurut para ahli. Oleh karena itu, berbagai pengertian strategi yang telah dijabarkan oleh para ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi merupakan suatu alat yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing dibandingkan dengan pesaingnya yang memberikan respon terhadap faktor eksternal dan internal berdasarkan sudut pandang dari apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan yang mempengaruhi organisasi untuk kekuatan motivasi bagi *stakeholder*.

2. Konsep Strategi

Konsep-konsep strategi yang menentukan kesuksesan strategi (Rangkuti, 2006:4), antara lain:

a. *Distinctive competence*

Merupakan tindakan yang dilakukan perusahaan agar dapat melaksanakan kegiatan lebih baik dibanding pesaingnya.

b. *Competitive advantage*

Merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Kegiatan dapat berupa penciptaan keunggulan bersaing sebagai strategi untuk merebut peluang pasar.

3. Tipe-tipe Strategi

Pengelompokkan strategi berdasarkan tiga tipe (Rangkuti, 2006:7), diantaranya adalah:

a. Strategi Manajemen

Meliputi orientasi pengembangan strategi secara makro, seperti strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi pengembangan pasar, dan sebagainya.

b. Strategi Investasi

Merupakan strategi yang berorientasi pada investasi misalnya strategi bertahan, strategi divestasi, dan sebagainya.

c. Strategi Bisnis

Disebut juga sebagai strategi bisnis fungsional karena berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, seperti strategi

pemasaran, strategi distribusi, strategi produksi, strategi organisasi, dan strategi yang berhubungan dengan keuangan.

4. Hirarki Strategi

Perusahaan bisnis multidivisional yang besar biasanya memiliki tiga tingkatan strategi (Hunger dan Wheelen, 2001:24), antara lain:

- a. Strategi korporasi
Penggambaran arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk dalam mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.
- b. Strategi bisnis
Disebut juga strategi bersaing dan biasanya dikembangkan pada tingkatan divisi yang menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut.
- c. Strategi fungsional
Utamanya menekankan pada memaksimalkan sumber daya produktivitas.

5. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengacu pada penyusunan sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. (Purwanto, 2008:75)

6. Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap (David, 2010:6) sebagai berikut:

- a. Perumusan Strategi
Mencakup mengembangkan visi dan misi, pengidentifikasian peluang dan ancaman eksternal organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.
- b. Penerapan Strategi
Tahap ini mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, pembuatan kebijakan, pemotivasian karyawan, dan pengalokasian sumber daya.
- c. Penilaian Strategi
Merupakan tahap terakhir dalam proses manajemen strategi. Tiga aktivitas dasar dalam penilaian strategi yaitu meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi

landasan strategi saat ini, mengukur kinerja, dan mengambil langkah korektif.

7. Karakteristik Keputusan Manajemen Strategi

Karakteristik manajemen strategi bervariasi sesuai tingkat aktivitas strategi yang akan dilaksanakan (Kusnadi, 2000:11). Keputusan tingkat korporasi orientasinya cenderung pada nilai, tujuan, visi, dan misi yang mencakup memilih obyek bisnis, kebijakan deviden, menentukan sumber dana jangka panjang, dan pertumbuhan perusahaan. Keputusan tingkat bisnis meliputi keputusan yang berkaitan dengan penentuan lokasi perusahaan, segmentasi pasar, lingkup geografis daerah pemasaran, saluran distribusi produk, dan sebagainya. Sedangkan keputusan strategi tingkat fungsional merupakan pengimplementasian seluruh strategi yang dirumuskan pada tingkat korporasi dan tingkat bisnis.

8. Analisis Lingkungan Perusahaan

a. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis Lingkungan perusahaan terdiri dari enam segmen (Hitt et al, 2001:56), antara lain:

1. Demografis
Berkaitan dengan ukuran populasi, struktur usia, distribusi geografis, bauran etnis, dan distribusi pendapatan.
2. Ekonomi
Pembelajaran perusahaan mengenai lingkungan ekonomi untuk pengidentifikasian perubahan, trend, dan implikasi strategis yang merujuk ke arah ekonomi dimana suatu perusahaan akan bersaing.
3. Politik/hukum
Merupakan arena dimana organisasi dan kelompok-kelompok yang berkepentingan bersaing untuk sumber daya yang diinginkan dimana terdapat pengawasan terhadap badan-badan hukum dan undang-undang yang mengatur interaksi antar bangsa-bangsa.
4. Sosiokultural
Berkaitan dengan sikap dan nilai kultural masyarakat dimana sikap dan nilai tersebut membentuk pondasi masyarakat yang mendorong kondisi dan perubahan demografis, ekonomi, politik/hukum, dan teknologi.

5. Teknologi
Meliputi institusi-institusi dan aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam penciptaan pengetahuan baru dan diterjemahkan ke output, produk, proses, dan materi baru.
6. Global
Meliputi pasar global yang sedang berubah, karakteristik kultural dan institusional, peristiwa-peristiwa politik internasional yang penting, dan pasar global baru yang relevan.

b. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal yang dapat dianalisis dan mempengaruhi kekuatan dan kelemahan internal (David, 2010:190) adalah:

1. Manajemen
Terdiri dari lima aktivitas pokok yaitu perencanaan, pengorganisasian, permotivasi, penempatan staf, dan pengontrolan.
2. Pemasaran
Tujuh fungsi pokok pemasaran yaitu analisis konsumen, penjualan produk/jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang.
3. Keuangan/akuntansi
Terdiri dari tiga keputusan yaitu keputusan pembiayaan, keputusan investasi, dan keputusan dividen.
4. Produksi/operasi
Mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa.
5. Penelitian dan pengembangan
Adalah area operasi internal yang harus dicermati kekuatan dan kelemahannya dalam menjalankan strategi pengembangan produk.
6. Operasi sistem informasi manajemen perusahaan
Tujuannya untuk peningkatan kinerja sebuah bisnis dengan meningkatkan kualitas keputusan manajerial.

9. Formulasi Strategi

Teknik perumusan strategi diintegrasikan ke dalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap. Diawali dengan tahap input (*Input Stage*) yang berisi informasi dasar untuk merumuskan strategi dimana pada tahap ini menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) sebagai bahan informasi dasar. Selanjutnya tahap

pencocokan (*Matching Stage*) yang berfokus pada menciptakan strategi alternatif yang masuk akal dengan memperhatikan faktor eksternal dan internal utama dengan menggunakan matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan matriks IE (*Internal-External*) dari empat tahap pencocokan yang ada. Tahap terakhir yaitu tahap keputusan (*Decision Stage*) yang mana pada tahap ini memberikan landasan objektif bagi pemilihan strategi alternatif dengan menggunakan informasi dari tahap input dan mengevaluasi strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap pencocokan dimana matriks yang digunakan adalah matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). (David, 2010:324)

10. Pengertian Strategi Unit Bisnis

Strategi unit bisnis merupakan strategi pada level unit bisnis dan penekanan strateginya pada peningkatan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan di dalam suatu industri atau segmen pasar tertentu. (Hunger dan Wheelen, 2001:245)

11. Jenis-jenis Strategi pada Unit Bisnis

Ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing bagi bisnis perusahaan (Porter, 1990:32), diantaranya adalah:

- a. Keunggulan Biaya Menyeluruh (*cost leadership*)
Keunggulan biaya memerlukan perhatian manajerial yang besar terhadap pengendalian biaya untuk mencapai tujuan biaya yang rendah dari pesaing.
- b. Diferensiasi (*differentiation*)
Strategi diferensiasi adalah mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan dengan menciptakan sesuatu yang baru sebagai hal yang unik dalam industri tersebut.
- c. Fokus (*focus*)
Adalah pemusatan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu untuk mencapai sasaran di keseluruhan industri sehingga mampu melayani target strategisnya yang sempit secara efektif.

METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif pendekatan kombinasi

(pendekatan kualitatif dan kuantitatif) dengan model eksploratoris sekuensial. Peneliti menggunakan jenis penelitian ini karena menghubungkan metode penelitian kualitatif dan kuantitatif dengan melibatkan pengumpulan dan analisis data kualitatif pada tahap pertama kemudian pengumpulan dan analisis data kuantitatif pada tahap kedua berdasarkan hasil tahap pertama. Selain itu penelitian ini juga memberikan gambaran atas suatu keadaan sejelas mungkin dan pengumpulan informasi yang dilakukan pada saat tertentu bergantung pada kesediaan responden. (Creswell, 2012:317)

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan selama penelitian berlangsung sebagai berikut:

a. Wawancara (*interview*)

b. Penggunaan kuesioner

Pengumpulan informasi untuk penentuan pembobotan dan pemberian rating terhadap faktor internal dan eksternal dimana yang menjadi responden adalah *pihak top management* dan *pihak middle management* hotel Quds Royal.

c. Observasi

3. Analisis Data

Sebelum melakukan analisis, dilakukan pengumpulan data melalui wawancara dengan narasumber untuk mengetahui secara langsung faktor internal dan eksternal apa saja yang dimiliki perusahaan. Kemudian dilakukan analisis matriks IFE-EFE dimana peneliti menentukan pembobotan dengan metode *Paired Comparison Scale* dan menggunakan rumus:

$$A_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Dimana: A_i = bobot variabel ke- i

n = jumlah variabel

i = 1,2,....., n

X_i = nilai variabel ke- i

Setelah itu, dilanjutkan dengan pencocokan pada matriks IE dan matriks SWOT untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini dan alternatif strategi apa saja yang perlu diambil perusahaan dalam mengantisipasinya. Alternatif-alternatif strategi tersebut kemudian dimasukkan ke dalam matriks QSPM untuk dilakukan pengambilan keputusan terhadap pemilihan alternatif strategi yang menjadi pilihan utama dan pilihan terakhir.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil yang didapatkan berdasarkan analisis matriks EFE, diperoleh 10 faktor strategis eksternal yang terdiri dari 5 faktor peluang dan 5 faktor ancaman dengan hasil perhitungan total skor bobot sebesar 2,7359. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa respon perusahaan dalam memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman yang ada termasuk dalam kategori rata-rata. Hasil perhitungan total skor bobot matriks EFE dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1. Skor Bobot Matriks EFE

	Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor Bobot
A	Selalu ramainya kawasan wisata Sunan Ampel	0,0949	3,27	0,3103
B	Pembentukan citra dan kekuatan merek di mata konsumen sbg pilihan tempat menginap di kawasan wisata Sunan Ampel	0,1045	3,09	0,3229
C	Perkembangan teknologi informasi yg mendukung	0,0950	2,55	0,2423
D	Adanya kesan positif dari para tamu yg pernah menginap	0,1122	3	0,3366
E	Tingginya perputaran uang karena daerah kawasan perdagangan	0,0954	2,82	0,2690
F	Persaingan industri hotel Surabaya semakin ketat	0,1045	2,91	0,3041
G	Adanya perang tarif harga yang dilakukan hotel berbintang	0,1	2,82	0,2820
H	Keberadaan <i>hotel budget</i> yg mulai menjadi pilihan para konsumen	0,0928	2,18	0,2023
I	Menjamurnya hotel bintang tiga di Surabaya yg memiliki fasilitas yg sama dg harga lebih murah	0,1016	2,55	0,2591
J	Adanya perturan pemerintah mengenai larangan bagi dinas-dinas pemerintah untuk melakukan <i>meeting</i> di hotel	0,0992	2,09	0,2073
	Total			2,7359

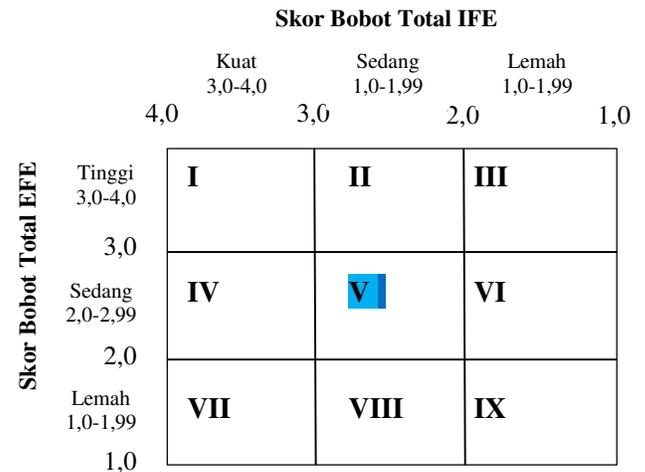
Hal yang sama juga terjadi pada hasil analisis matriks IFE. Diperoleh 11 faktor strategis internal yang terdiri dari 5 faktor kekuatan dan 6 faktor kelemahan dengan hasil perhitungan yang didapatkan sebesar 2,4094. Hasil ini juga menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam kondisi rata-rata dan masih mampu untuk mengatasi

kelemahan walaupun faktor kelemahan lebih banyak jumlahnya dari faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hasil perhitungan total skor bobot matriks IFE perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Skor Bobot Matriks IFE

	Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot
A	Terletak di kawasan strategis	0,0817	3,64	0,2974
B	Memiliki arsitektur bangunan yg khas	0,0792	3,73	0,2954
C	Merupakan satu-satunya hotel bintang tiga di kawasan wisata Sunan Ampel	0,0768	3,36	0,2580
D	Keloyalitasan member Quds Royal Hote	0,0864	3,27	0,2825
E	Adanya komunikasi yg baik antar karyawan	0,1001	3,55	0,3554
F	Kurang luasnya lahan parkir	0,0892	1,27	0,1133
G	Fasilitas yg minim	0,0954	1,64	0,1565
H	Pelayanan hotel yg belum maksimal	0,1012	1,91	0,1933
I	Restoran belum berfungsi sbg pemasukan tambahan	0,0946	1,45	0,1372
J	Pengelolaan data hotel yg masih belum tertata dg baik	0,0979	1,73	0,1694
K	Kurangnya promosi	0,0975	1,55	0,1511
	Total			2,4094

Setelah melalui matriks IFE dan EFE sebagai tahap masukan, dilanjutkan dengan matriks IE sebagai tahap pencocokan dari penentuan strategi yang digunakan. Tahap ini menggunakan hasil pembobotan dari matriks IFE dan EFE sehingga dapat diketahui bahwa perusahaan berada pada sel strategi V pada matriks IE. Sel strategi tersebut menunjukkan strategi yang sebaiknya dilakukan perusahaan yaitu menjaga dan mempertahankan (*bold and maintain*) dimana strategi yang banyak digunakan pada sel ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.



Gambar 1. Posisi Perusahaan pada Matriks IE

Tahap pencocokan selanjutnya adalah matriks SWOT dimana bahan dasar informasi yang digunakan dalam matriks ini berasal faktor-faktor internal dan eksternal yang terdapat pada matriks IFE dan EFE, serta melihat posisi perusahaan saat ini pada matriks IE. Data ini digunakan untuk merumuskan berbagai alternatif strategi dengan cara menggabungkan faktor internal dan faktor eksternal sehingga menghasilkan sepuluh alternatif strategi yang dapat dipilih untuk dijalankan oleh perusahaan. Adapun alternatif strategi yang dihasilkan untuk hotel Quds Royal sebagai berikut:

1. Memanfaatkan lokasi yang strategis untuk menarik minat konsumen dari berbagai kalangan
2. Memperkuat hubungan dengan member dan konsumen dalam rangka pembentukan citra sebagai hotel terbaik di kawasan wisata Sunan Ampel
3. Membuat *website* yang menarik yang memuat informasi mengenai produk dan fasilitas hotel, serta *booking online* untuk mengenalkan dan menarik konsumen di pasar yang lebih luas lagi
4. Memaksimalkan dan meningkatkan kualitas pelayanan hotel dalam menarik minat konsumen untuk menginap di Quds Royal Hotel
5. Meningkatkan cita rasa makanan guna mempromosikan dan memfungsikan restoran dalam penjualan menu *ala carte* untuk *lunch* dan *dinner*
6. Membuat promo pada *event* tertentu di berbagai *travel agent*, *website*, dan jejaring sosial

7. Memberi hadiah berupa voucher menginap di Quds Royal bagi konsumen yang telah menjadi member selama 3 tahun atau lebih
8. Memperluas segmen pasar dalam meningkatkan tingkat hunian kamar dari tamu individual dan *corporate* dengan memberikan *special rate* tertentu
9. Menjalin kerja sama dengan berbagai *travel agent* yang menjual paket wisata religi dalam menarik minat rombongan peziarah Sunan Ampel untuk menginap di Quds Royal
10. Mengikuti berbagai pameran, seperti *wedding exhibition*, dalam mempromosikan hotel ke pasar yang lebih luas untuk memaksimalkan penjualan produk dan fasilitas yang dimiliki hotel

Tahap terakhir dalam melakukan penentuan strategi adalah analisis matriks QSPM. Data yang digunakan dalam analisis ini diambil dari hasil data analisis matriks SWOT. Berikut tabel pilihan alternatif strategi melalui analisis matriks QSPM berdasarkan hasil TAS (*Total Attractiveness Score*).

Tabel 3. Peringkat Alternatif Strategi Berdasarkan Hasil Analisis Matriks QSPM

No.	Alternatif Strategi	Skor TAS	Peringkat
1	Memanfaatkan lokasi yang strategis untuk menarik minat konsumen dari berbagai kalangan	6,1299	2
2	Memperkuat hubungan dengan member dan konsumen dalam rangka pembentukan citra sebagai hotel terbaik di kawasan wisata Sunan Ampel	6,0575	5
3	Membuat <i>website</i> yang menarik yang memuat informasi mengenai produk dan fasilitas hotel, serta <i>booking online</i> untuk mengenalkan dan menarik konsumen di pasar yang lebih luas lagi	5,9145	8
4	Memaksimalkan dan meningkatkan kualitas pelayanan hotel dalam menarik minat konsumen untuk menginap di Quds Royal Hotel	6,1181	3

Sambungan dari tabel 3

No.	Alternatif Strategi	Skor TAS	Peringkat
5	Meningkatkan cita rasa makanan guna mempromosikan dan memfungsikan restoran dalam penjualan menu <i>ala carte</i> untuk <i>lunch</i> dan <i>dinner</i>	5,9547	7
6	Membuat promo pada <i>event</i> tertentu di berbagai <i>travel agent</i> , <i>website</i> , dan jejaring sosial	6,0103	6
7	Memberi hadiah berupa voucher menginap di Quds Royal bagi konsumen yang telah menjadi member selama 3 tahun atau lebih	5,8685	9
8	Memperluas segmen pasar dalam meningkatkan tingkat hunian kamar dari tamu individual dan <i>corporate</i> dengan memberikan <i>special rate</i> tertentu	6,1177	4
9	Menjalin kerja sama dengan berbagai <i>travel agent</i> yang menjual paket wisata religi dalam menarik minat rombongan peziarah Sunan Ampel untuk menginap di Quds Royal	6,2023	1
10	Mengikuti berbagai pameran, seperti <i>wedding exhibition</i> , dalam mempromosikan hotel ke pasar yang lebih luas untuk memaksimalkan penjualan produk dan fasilitas yang dimiliki hotel	5,7709	10

Berdasarkan hasil analisis matriks QSPM, hasil TAS yang terbesar terdapat pada strategi sembilan dengan nilai 6,2023 dan hasil TAS terkecil terdapat pada strategi sepuluh dengan nilai 5,7709. Nilai TAS terbesar menunjukkan strategi yang lebih utama untuk dipilih dan dijalankan hotel Quds Royal adalah strategi sembilan. Strategi ini dapat menguntungkan hotel Quds Royal karena dengan menggunakan strategi ini Quds Royal dapat menjadi

rekomendasi pertama tempat menginap untuk para peziarah yang akan datang berkunjung ke kawasan wisata Sunan Ampel, dan juga dapat meningkatkan tingkat hunian kamar hotel karena para tamu yang menginap dalam jumlah yang banyak.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan analisis data yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Faktor-faktor lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi penyusunan strategi terbagi menjadi dua, yaitu peluang dan ancaman. Peluang berjumlah 5 faktor dengan peluang utama adalah adanya kesan positif dari tamu yang pernah menginap dengan skor bobot 0,3366. Ancaman juga berjumlah 5 faktor dengan ancaman utama adalah persaingan industri hotel Surabaya semakin ketat dengan skor bobot 0,3041.
2. Faktor-faktor lingkungan internal hotel yang dapat mempengaruhi penyusunan strategi terbagi menjadi dua, yaitu kekuatan dan kelemahan. Jumlah faktor kekuatan sebesar 5 faktor dengan kekuatan utama adalah adanya komunikasi yang baik antar karyawan dengan skor 0,3554. Sedangkan kelemahan sebanyak 6 faktor dengan kelemahan utama adalah kurang luasnya lahan parkir dengan skor 0,1133.
3. Strategi yang sebaiknya digunakan oleh hotel Quds Royal dalam menghadapi persaingan berdasarkan hasil analisis matriks QSPM ialah menjalin kerja sama dengan berbagai *travel agent* yang menjual paket wisata religi dalam menarik minat rombongan peziarah Sunan Ampel untuk menginap di Quds Royal.

Saran

Saran yang dapat diberikan pada penelitian untuk ke depannya ialah:

1. Dalam mencapai keinginan hotel untuk mendapatkan kekuatan merek dan citra di mata konsumen, dapat menggunakan strategi menjalin kerja sama. Penjalinan kerja sama ini tidak hanya akan memberikan keuntungan bagi hotel dimana hotel akan menjadi salah satu rekomendasi hotel paling pertama yang ditawarkan para *travel agent* kepada konsumen yang hendak melakukan ziarah ke

makam Sunan Ampel, tetapi juga dapat membuka target pasar baru, yaitu rombongan para peziarah yang selama ini masih belum disentuh oleh hotel.

2. Karena adanya keterbatasan dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti, bagi peneliti selanjutnya diharapkan bisa melakukan penelitian mengenai kinerja keuangan dari perusahaan dan tata kelola data perusahaan agar dapat membantu perusahaan dalam mengontrol dan mengamati kondisi yang sebenarnya sedang dialami perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, John W. 2012. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Diterjemahkan oleh Achmad Fawaid. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- David, Fred R. 2010. *Manajemen Strategis Konsep*. Diterjemahkan oleh Dono Sunardi. Edisi 12 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson. 2001. *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi Konsep*. Edisi Pertama Buku 1. Jakarta: Salemba Empat
- Hunger, David J. & Wheelen, Thomas L. 2001. *Manajemen Strategis*. Edisi Pertama Cetakan Pertama. Diterjemahkan oleh Julianto Agung. Yogyakarta: Andi
- Kusnadi, H. 2000. *Pengantar Manajemen Strategi*. Malang: Universitas Brawijaya
- Porter, Michael E. 1990. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Alih bahasa oleh Ir. Agus Maulana MM. Jakarta: Erlangga
- Purwanto, Iwan. 2008. *Manajemen Strategi*. Bandung: CV. Yrama Widya
- Rangkuti, Freddy. 2006. *ANALISIS SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama