

# STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING HOTEL BUDGET DI AREA KEMANG - JAKARTA SELATAN

Haryo Wicaksono<sup>1</sup>, Dino Leonandri<sup>2</sup>

Sekolah Tinggi Pariwisata Trisakti  
Jl. IKPN Tanah Kusir-Bintaro Jakarta Selatan 12330  
Email: haryowicaksono@stptrisakti.ac.id; dinoleonandri@stptrisakti.ac.id

## ABSTRAK

Pesatnya pertumbuhan bisnis hotel telah menghasilkan tingkat persaingan yang tinggi antara hotel. Hotel murah adalah pilihan dalam memperjuangkan persaingan bisnis. Analisis dalam penelitian ini menggambarkan faktor lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi penentuan strategi bisnis manajemen hotel murah. Kemampuan strategis yang digunakan oleh budget hotel dalam meningkatkan penjualan dan memenangkan persaingan antara budget hotel di area Kemang Jakarta Selatan. Tahapan penelitian; dengan pengamatan awal melalui perbandingan dari empat hotel melati yang ada di Area Kemang, hotel "F" dipilih, karena keunggulannya dalam penjualan dan hunian. Kemudian melalui pendekatan SWOT dikombinasikan dengan analisis EFAS dan IFAS. Hasil penelitian; memperoleh skor untuk EFAS, Peluang (Opportunity) = 1.55; Ancaman (Ancaman) = 0,9; sedangkan skor untuk IFAS, Strength (Strength) = 1.80 Weakness = -0.5.

Kata kunci: *Keunggulan Kompetitif, Hotel Budget, Analisis Faktor Eksternal- Internal, SWOT*

## ABSTRACT

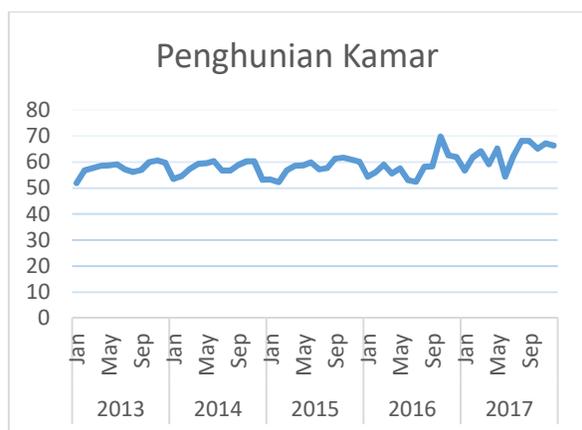
The rapid growth of the hotel business has resulted in a high level of competition between hotels. Budget hotels are an option in fighting for business competition. The analysis in this study describes internal and external environmental factors that influence the determination of budget hotel management business strategies. The strategic ability used by budget hotels in increasing sales and winning competition between budget hotels in the Kemang area of South Jakarta. Stages of research; with preliminary observation through comparison of the four existing budget hotels in Kemang Area, the hotel "F" was chosen, because of its superiority in sales and occupancy. Then through the SWOT approach is combined with EFAS and IFAS analysis. Research result; obtained a score for EFAS, Opportunity (Opportunity) = 1.55; Threat (Threat) = 0.9; while the score for IFAS, Strength (Strength) = 1.80 Weakness = -0.5.

Keywords : *Competitive Advantage, Hotel budget, External-Internal Factor Analysis, SWOT*

## I. PENDAHULUAN

Industri perhotelan merupakan salah satu aspek yang memiliki peran penting dalam pengembangan pariwisata di Indonesia, yang dapat memberikan layanan akomodasi bagi wisatawan. Jumlah kunjungan wisatawan yang meningkat memiliki pengaruh terhadap perkembangan industri perhotelan karena peningkatan jumlah kunjungan wisatawan juga akan meningkatkan kebutuhan akan layanan akomodasi, khususnya hotel sebagai sarana pendukung.

Jakarta sebagai pusat kegiatan bisnis dan salah satu tujuan wisata memiliki potensi besar dalam mendatangkan wisatawan, sehingga mendorong investor untuk berinvestasi di industri perhotelan. Minat investor untuk membangun hotel yang cukup tinggi akan meningkatkan pasokan kamar hotel, sehingga mengakibatkan peningkatan intensitas persaingan di industri perhotelan. Oleh karena itu setiap hotel harus dapat memberikan produk yang menarik dan layanan yang memuaskan untuk dapat bersaing dengan hotel lainnya.



Grafik 1. Tingkat Penghunian Kamar Hotel di Jakarta, Sumber: Biro Pusat Statistik

Fenomena persaingan dalam industri perhotelan ditandai dengan banyaknya hotel bermunculan yang ekonomis. Tujuan dari budget hotel adalah untuk menyediakan akomodasi standar dengan harga terjangkau. Posisinya antara wisma dan hotel bintang 3 sangat menarik bagi pebisnis dan wisatawan.

Sejak awal di pertengahan 1980-an, hotel budget telah menawarkan layanan terbatas, dengan menyediakan makanan dan minuman yang terbatas pada sarapan dan mesin penjual otomatis. Layanan makan dapat diperluas dengan menyediakan pub dan restoran. Lokasi yang dipilih berada di tepi kota dekat dengan jalan-jalan utama dan jalan raya, seperti persimpangan. Hotel budget semakin menjadi tren karena hunian yang tinggi. Selain praktis dan efisien, hotel ini tidak memerlukan banyak biaya perawatan tinggi untuk kolam renang dan ballroom, yang biasanya dibebankan kepada konsumen dengan tarif kamar.

Tabel 1. Pertumbuhan Tingkat Penghunian Kamar Hotel di Jakarta, 2013-2017.

Tahun	Penghunian Kamar %	Kenaikan/Penurunan Tahun ke Tahun %
2013	57.86	1.05
2014	57.58	-0.47
2015	58.25	1.15
2016	58.29	0.08
2017	63.26	8.52

Berdasarkan data dari Biro Pusat Statistik, tingkat hunian kamar hotel di Jakarta telah meningkat dari tahun ke tahun. Kisarannya adalah 57% -63%. Jika ditelusuri dari 2012 hingga 2013 masing-masing meningkat sebesar 1,05%, kemudian menurun - 0,14% pada 2014 dan terus meningkat pada 2015 sebesar 1,19%, 0,08% pada 2016 dan akhirnya naik 8,52% pada 2017.

Dalam beberapa tahun terakhir, pengembangan hotel dengan fasilitas pendukung dan aset pelengkap dalam konsep pengembangan mixed-use. Selain area perkantoran, ritel dan perumahan, ada juga hotel di dalamnya.

Untuk dapat bertahan dalam persaingan industri perhotelan dibutuhkan perencanaan dan pengembangan strategi perusahaan yang tepat dan efektif. Selain itu juga mengevaluasi dan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan. Serta perlu pula evaluasi atas strategi bersaing yang dimiliki perusahaan terhadap kinerja perusahaan agar tidak kalah bersaing dan kehilangan pangsa pasarnya.

Salah satu area di Jakarta yang mendukung tingkat penghunian hotel adalah kawasan Kemang. Area Kemang menawarkan tempat tinggal, tempat bisnis, hingga pusat kehidupan malam. Salah satu daerah yang ada di selatan Jakarta bahkan terasa seperti tidak pernah 'tidur'. Selain banyaknya rumah yang dibangun, di Kemang juga terdapat hotel, kafe, bar, restoran, klub malam, pusat perbelanjaan, dan apartemen.

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, peneliti mengidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut: Persaingan dalam bisnis hotel budget yang meningkat dan strategi yang tepat untuk hotel budget memenangkan persaingan bisnis. Penelitian ini penting karena untuk referensi bagi bisnis hotel dalam memilih portofolio bisnis hotel. Sehingga pengoperasian hotel berjalan secara efisien dalam pengembalian atas investasi bisnis.

## **II. METODOLOGI PENELITIAN**

### **Tempat dan waktu penelitian**

Penelitian ini dilakukan di beberapa hotel Budget di Kemang, Jakarta Selatan, yaitu grup hotel budget internasional dan rantai hotel budget lokal. Waktu penelitian dimulai dari awal Mei-Desember 2018.

### **Metode dan Desain Penelitian**

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini mengaitkan metode penelitian kualitatif dan kuantitatif yang melibatkan pengumpulan dan analisis data kualitatif pada tahap pertama. Kemudian mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif pada tahap kedua berdasarkan hasil tahap pertama. Pemrosesan data sekunder dari masing-masing hotel budget ini menggunakan metode analisis tolok ukur. Metode ini sangat membantu untuk penelitian dalam menentukan arah kegiatan dan memberikan dampak untuk analisis atau hasil penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif.

### **Unit Pengamatan dan Unit Analisis**

#### **1. Unit Pengamatan**

Unit pengamatan dalam penelitian ini adalah Hotel Budget di kawasan Kemang Jakarta Selatan.

#### **2. Unit Analisis**

Berdasarkan pemahaman ini, unit analisis dalam penelitian ini adalah data penjualan tahunan Hotel Budget di wilayah Kemang Jakarta Selatan dari 2015-2017.

### **Definisi konsep dan definisi operasional**

#### **1. Definisi Konsep**

Konsep adalah elemen dasar yang digunakan untuk membentuk teori. Penjelasan makna konsep perlu dilakukan agar tidak ambigu dalam mengartikan makna konsep tersebut. Konsep yang dipilih dalam penelitian ini adalah: Analisis SWOT

dan matriks internal-eksternal (IE) yang dibentuk khusus untuk meningkatkan bisnis perusahaan yang memiliki multidivisi dengan merumuskan strategi yang paling cocok.

## 2. Definisi operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

- a. Pertumbuhan pasar adalah tingkat penjualan yang diproyeksikan untuk dilayani pasar. Biasanya diukur dengan persentase kenaikan nilai atau volume penjualan selama dua tahun terakhir. Dan untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pasar, data yang dibutuhkan adalah data volume penjualan Hotel Budget.

*Pertumbuhan Pasar Tahun  $n = (\text{Jumlah Penjualan di tahun } N - \text{Jumlah Penjualan di tahun } N-1) / (\text{Jumlah penjualan di } N-1)$*

- b. Tingkat Pangsa Pasar Relatif menunjukkan ukuran pangsa pasar dari volume penjualan kamar Hotel Budget di Kemang Jakarta dibandingkan dengan pesaingnya. Pangsa pasar relatif itu sendiri adalah seluruh bagian penjualan total di pasar tertentu. mendefinisikan pangsa pasar relatif sebagai rasio pangsa pasar perusahaan dari pangsa pasar yang dimiliki oleh pesaing terbesar dalam perusahaan industri.

*Pangsa Pasar Relatif = (Total Penjualan  $N$  tahun / Jumlah pesaing penjualan untuk tahun  $N$ )*

## III. TINJAUAN PUSTAKA

### Hotel Budget

Hotel budget yaitu hotel tanpa fasilitas restoran atau fasilitas jamuan makan, dengan layanan dan fasilitas yang

ditawarkan untuk hotel ini cukup sederhana. Tetapi dengan kemajuan, layanan dan fasilitas telah berkembang, dan saat ini jenis fasilitas budget hotel dapat menyediakan layanan bisnis, ruang olahraga mini, fasilitas binatu tamu disediakan dengan bekerja sama dengan pihak ketiga, kolam renang mini dan fasilitas ruang pertemuan.

Hotel budget kini sangat diminati oleh keluarga dan pengusaha yang memiliki waktu terbatas hanya untuk kebutuhan jangka pendek bagi para penjual yang harus mengunjungi kota-kota besar untuk pertemuan bisnis. Perkembangan budget hotel di Jakarta, Bandung, Surabaya juga bisa dilihat dari tingginya hunian. Hingga saat ini tingkat hunian hotel hemat di Surabaya telah mencapai sekitar 70% -80%. Penerimaan yang baik dari masyarakat karena budget hotel berani memasang tarif kamar yang terjangkau dengan fasilitas yang diperlukan seperti tempat tidur kelas King Koil, kamar mandi pintar, TV layar datar, dan akses internet hingga 100mbs. Luas kamar berkisar antara 17-18 meter persegi, sedangkan luas kamar hotel berbintang di atas dapat mencapai 20-24 meter persegi.

### Keunggulan kompetitif

“Strategi sebuah kesatuan atas tingkatan-tingkatan berdasarkan ruang lingkup strategi itu sendiri”. Dalam manajemen strategi perusahaan pada umumnya terdapat tingkatan strategi yaitu strategi korporasi yang menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan, strategi unit bisnis yang biasanya dikembangkan pada level divisi dan strategi fungsional yang menekankan pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Dalam strategi unit bisnis terdapat tiga macam strategi yaitu

keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi dan fokus (Umar, 2001)

Menurut Porter, suatu negara memperoleh keuntungan dari keunggulan kompetitif (CA) jika perusahaan (di negara itu) kompetitif. Daya saing suatu negara ditentukan oleh kemampuan industri untuk berinovasi dan meningkatkan kemampuannya. Perusahaan memperoleh CA karena tekanan dan tantangan. Perusahaan mendapat manfaat dari persaingan di pasar domestik, pemasok domestik yang agresif, dan pasar lokal yang memiliki permintaan tinggi.

Perusahaan menjadi kompetitif melalui inovasi yang dapat mencakup peningkatan proses produksi teknis atau kualitas produk. Selanjutnya, Porter mengusulkan Model Berlian (DM) yang terdiri dari empat faktor penentu (faktor yang menentukan) National Competitive Advantage (NCA).

Keempat atribut ini adalah: kondisi faktor, kondisi permintaan, industri terkait dan pendukung, dan strategi, struktur, dan persaingan perusahaan.

Inovasi berkontribusi untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam beberapa aspek (Urbancová 2013). Karakteristik terpenting dari inovasi meliputi:

- a) Hubungan yang kuat antara kinerja pasar dan produk baru.
- b) Produk baru membantu mempertahankan pangsa pasar dan meningkatkan profitabilitas.
- c) Pertumbuhan juga melalui faktor-faktor non-harga (desain, kualitas, individualisasi, dll.).
- d) Kemampuan untuk mengganti produk usang (memperpendek siklus hidup produk).

e) Inovasi proses yang mengarah pada mempersingkat waktu produksi dan mempercepat pengembangan produk baru dibandingkan dengan pesaing.

Mengejar keunggulan kompetitif adalah akar dari kinerja organisasi dan dengan demikian memahami sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan telah menjadi bidang studi utama di bidang manajemen strategis. Selain itu, pandangan berbasis sumber daya memberikan jalan bagi organisasi untuk merencanakan dan melaksanakan strategi organisasi mereka dengan memeriksa peran sumber daya dan kemampuan internal mereka dalam mencapai keunggulan kompetitif. Meskipun, keunggulan kompetitif telah menjadi pusat perhatian dalam diskusi strategi bisnis, definisi yang pasti dari istilah ini cukup sulit dipahami. Namun tema umum tetap 'penciptaan nilai'. Menurut Porter (1985), "keunggulan kompetitif adalah jantung dari kinerja perusahaan di pasar kompetitif" Ini menyiratkan bahwa, keunggulan kompetitif berarti memiliki biaya rendah, keunggulan diferensiasi, atau strategi fokus yang sukses. Selain itu, ia berpendapat bahwa "keunggulan kompetitif tumbuh secara fundamental dari nilai yang mampu diciptakan perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan untuk menciptakannya". Argumen Porter mencerminkan kerangka kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) yang sama untuk menilai keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif berasal dari kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan kekuatan internal untuk merespons peluang lingkungan eksternal sambil menghindari ancaman eksternal dan kelemahan internal (Mooney, 2007).

Hasil keunggulan kompetitif dari dan dikaitkan dengan daftar panjang faktor yang berkontribusi. Faktor-faktor ini termasuk efisiensi operasional, merger, akuisisi, tingkat diversifikasi, jenis diversifikasi, struktur organisasi, komposisi dan gaya tim manajemen puncak, manajemen sumber daya manusia, manipulasi pengaruh politik dan / atau sosial yang mengganggu pasar, kesesuaian dengan berbagai interpretasi perilaku yang bertanggung jawab secara sosial, kegiatan ekspansi atau adaptasi internasional atau lintas budaya, dan berbagai fenomena tingkat organisasi dan / atau industri lainnya. Namun baru-baru ini, proses globalisasi telah didorong oleh kegiatan ekonomi perusahaan multinasional (MNC) seperti Toyota, Sony, Coca-Cola, dll. Perusahaan multinasional ini untuk jangka waktu yang lama telah mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif mereka melalui berbagai strategi praktik dan pendekatan manajemen. Karena jangkauan global dan dampak MNC ini, sangat penting bagi mereka untuk memahami tingkat hubungan antara sumber daya organisasi mereka, keunggulan kompetitif mereka dan tingkat kinerja mereka. Ini karena sejauh manajemen strategis organisasi yang bersangkutan, pengetahuan tentang atribut signifikan dari sumber daya organisasi dan bagaimana menghasilkan keunggulan kompetitif dan kinerja saja tidak cukup (Raduan et al., dalam Dirisu dan Ibidunni (2013))

### **Faktor Eksternal Dan Internal**

Dikatakan oleh (Irham, 2013), faktor eksternal dan internal dapat digunakan dalam melakukan analisis SWOT yang luas, maka harus mempertimbangkan faktor eksternal dan internal sebagai komponen utama dalam analisis SWOT, yaitu:

Sebuah). Faktor eksternal menghasilkan analisis peluang dan ancaman (O dan T). Dimana faktor-faktor ini termasuk kondisi yang ada di perusahaan eksternal yang mempengaruhi pengaturan strategi perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan makro-ekonomi, ekonomi, hukum, politik, teknologi, dan sosial budaya.

b). Faktor internal merumuskan kekuatan dan kelemahan (S dan W). Dimana faktor-faktor ini berhubungan dengan keadaan yang terjadi dalam organisasi, yang mana ini juga mempengaruhi terjadinya pengambilan keputusan di perusahaan. Faktor-faktor internal ini mencakup beberapa faktor, yaitu: berbagai macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi, dan budaya perusahaan.

### **Analisis SWOT**

Analisis SWOT membandingkan antara peluang eksternal (Peluang) dan ancaman (Ancaman) dengan faktor-faktor kekuatan internal (Strengths) dan kelemahan (Kelemahan). Faktor internal dimasukkan ke dalam matriks yang disebut faktor matriks strategi eksternal EFAS (Ringkasan Analisis Faktor Strategis Eksternal). Setelah matriks faktor strategi eksternal dan internal selesai, maka hasilnya dimasukkan dalam model kualitatif, yaitu matriks SWOT untuk merumuskan strategi pemasaran perusahaan adalah:

a). Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS). Berikut ini adalah cara penentuan faktor strategi eksternal (EFAS): 1. Pengaturan di kolom 1 (5-10 peluang dan ancaman), 2. Beri bobot masing-masing faktor di kolom 2,

mulai dari 1,0 (sangat penting) hingga 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor ini mungkin dapat berdampak pada faktor strategi, 3. Hitung peringkat (pada kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (menonjol) hingga 1 (buruk) berdasarkan pengaruh faktor-faktor ini. pada kondisi perusahaan yang bersangkutan. Memberikan nilai peringkat untuk faktor peluang adalah positif (peluang yang lebih besar diberi peringkat +4, tetapi jika peluang kecil diberikan peringkat +1). Memberikan peringkat ancaman nilai adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancaman sangat besar, peringkat 1. Sebaliknya, jika ancaman bernilai kecil, maka peringkatnya adalah 4, 4. Lipat gandakan bobot pada kolom 2 dengan kolom 3 cabang, untuk mendapatkan faktor bobot untuk setiap faktor yang nilainya bervariasi dari 4,0 (menonjol) dengan 1,0 (buruk), 5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor bobot dihitung skor bobot (pada kolom 4), untuk mendapatkan skor bobot untuk perusahaan yang bersangkutan.

- b. Faktor Strategi Internal (IFAS) setelah faktor strategi internal perusahaan diidentifikasi, tabel IFAS disiapkan untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal. Tahapan-tahapannya adalah: 1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan di kolom 1, 2. Beri masing-masing bobot masing-masing faktor ini dengan skala nilai 1,0 (paling penting) hingga 0,0 (tidak penting). Semua faktor ini dengan skala nilai 1,0 (paling

penting) hingga 0,0 (tidak penting). Semua jumlah bobot tidak boleh melebihi skor total 1,00, 3. Hitung peringkat (dalam kolom 3) untuk setiap faktor yang memberikan skala mulai dari 4 (berdiri) hingga 1 (buruk), berdasarkan pengaruh dari semua ini. faktor kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel positif diberi peringkat +1 untuk membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sementara itu, variabelnya negatif, sebaliknya. Misalnya, jika kelemahan perusahaan di bawah nilai rata-rata industri, nilainya adalah 4, 4. Kalikan bobot dalam kolom 2 dengan peringkat pada kolom 3, untuk mendapatkan faktor bobot untuk setiap faktor yang nilainya bervariasi dari 4,0 (menonjol) hingga dengan 1,0 (buruk), 5. Jumlah skor bobot pada kolom 4 untuk mendapatkan skor total untuk perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor strategi internal. Yang bisa dilihat di table

### **Matriks SWOT**

Alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat dengan jelas menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan 4 set kemungkinan alternatif strategis. Informasi untuk matriks adalah:

- a). Strategi SO ini dibuat berdasarkan pola pikir perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan semua kekuatan untuk

merebut dan memanfaatkan peluang sebanyak mungkin.

- b). Strategi ST adalah strategi dalam menggunakan kekuatan perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- c). Strategi WO, strategi ini dilaksanakan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada.
- d). Strategi WT, strategi ini didasarkan pada kegiatan defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

### **Analisis Lingkungan**

Ini adalah studi tentang lingkungan organisasi untuk menunjukkan faktor-faktor lingkungan yang dapat secara signifikan mempengaruhi operasi organisasi. Analisis lingkungan adalah komponen penting dari manajemen strategis karena menghasilkan banyak informasi, yang mengharuskan penilaian prospek masa depan. Lingkungan adalah sumber perubahan yang signifikan. Beberapa organisasi menjadi korban perubahan, sementara yang lain menggunakan perubahan untuk keuntungan mereka. Organisasi lebih mungkin untuk mengubah perubahan menjadi keuntungan mereka jika mereka diperingatkan sebelumnya. Ini adalah tujuan utama dari proses analisis lingkungan. Untuk melakukan analisis lingkungan secara efisien dan efektif, seorang manajer harus benar-benar memahami bagaimana struktur organisasi terstruktur. Fase analisis lingkungan dari proses manajemen strategis berusaha untuk mengungkap informasi yang relevan daripada informasi yang luas; itu memberi penghargaan mengejar kualitas daripada kuantitas.

Lebih lanjut, proses tersebut harus berorientasi pada masa depan untuk

menyediakan waktu respons yang memadai, apakah respons yang diinginkan adalah memanfaatkan tren atau memengaruhi arahnya. Akhirnya, informasi harus diterjemahkan ke dalam bentuk yang memfasilitasi penggunaannya dalam perencanaan strategis. Dari persyaratan ini, analisis lingkungan dapat dibagi menjadi tiga langkah utama menentukan batas dan sektor lingkungan yang relevan; Memindai dan memperkirakan dan memastikan bahwa informasi tersedia mengenai lingkungan yang ditentukan, menafsirkan informasi kemas ke dalam formulir yang berguna untuk Perencanaan. Setiap organisasi tunduk pada tren umum yang dirasakan di banyak industri dan yang biasanya tidak dapat dipengaruhi oleh satu organisasi. Tren ini dapat diklasifikasikan sebagai teknologi, ekonomi, sosial, dan politik sesuai dengan sektor lingkungan dari mana mereka berasal. Kekuatan tren bervariasi dengan ruang lingkup geografis persaingan, sehingga sangat membantu untuk mengidentifikasi ruang lingkup sektor ini, yang memerlukan pemindaian, Gupta, (2013).

### **Pangsa Pasar**

Sekarang diakui secara luas bahwa salah satu penentu utama dari profitabilitas bisnis adalah pangsa pasar. Dalam sebagian besar keadaan, perusahaan yang telah mencapai pangsa pasar yang mereka layani jauh lebih menguntungkan daripada saingan mereka yang lebih kecil. Hubungan antara pangsa pasar dan profitabilitas ini telah diakui oleh eksekutif dan konsultan perusahaan, dan hal ini jelas ditunjukkan dalam hasil proyek yang dilakukan oleh Institut Ilmu Pemasaran tentang Dampak Keuntungan dari Strategi Pasar - *Profit Impact Market*

*Strategy* - Buzzell, Gale dan Sultan (Yannopoulos 2011).

Bukti meyakinkan dari hubungan itu sendiri, bagaimanapun, tidak memberi tahu kita mengapa ada hubungan antara pangsa pasar dan profitabilitas. Setidaknya ada tiga kemungkinan penjelasan:

- a). Skala ekonomi: Alasan paling jelas untuk tingkat pengembalian yang tinggi yang dinikmati oleh bisnis saham besar adalah bahwa mereka telah mencapai skala ekonomi dalam pengadaan, manufaktur, pemasaran, dan komponen biaya lainnya. Bisnis dengan pangsa 40% dari pasar tertentu hanya dua kali lebih besar dari satu dengan 20% dari pasar yang sama, dan akan mencapai, pada tingkat yang jauh lebih besar, metode operasi yang lebih efisien dalam jenis teknologi tertentu.
- b). Kekuatan pasar: Banyak ekonom, terutama di antara mereka yang terlibat dalam pekerjaan antimonopoli, percaya bahwa skala ekonomi relatif tidak terlalu penting di sebagian besar industri. Para ekonom ini berpendapat bahwa jika bisnis skala besar memperoleh keuntungan lebih tinggi daripada pesaing mereka yang lebih kecil, itu adalah hasil dari kekuatan pasar mereka yang lebih besar: ukuran mereka memungkinkan mereka untuk melakukan tawar-menawar dengan lebih efektif, harga “kelola”, dan, pada akhirnya, menyadari secara signifikan lebih tinggi harga untuk produk tertentu.<sup>3</sup>
- c). Kualitas manajemen: Yang paling sederhana dari semua penjelasan untuk hubungan pangsa pasar / profitabilitas adalah bahwa baik saham dan ROI

mencerminkan faktor mendasar yang sama: kualitas manajemen. Manajer yang baik (termasuk, mungkin, yang beruntung!) Berhasil mencapai pangsa pasar yang tinggi; mereka juga terampil mengendalikan biaya, mendapatkan produktivitas maksimum dari karyawan, dan sebagainya. Selain itu, begitu sebuah bisnis mencapai posisi kepemimpinan — mungkin dengan mengembangkan bidang baru — akan jauh lebih mudah baginya untuk mempertahankan kepemimpinannya daripada orang lain untuk mengejar ketinggalan.

### **Bauran Pemasaran**

Ini adalah kombinasi dari empat elemen yaitu Produk, Harga, Promosi dan Tempat; Kotler dalam Singh (2013) dan setiap perusahaan memiliki opsi untuk merancang campuran yang optimal untuk menciptakan strategi pemasaran tepercaya. Manajer pemasaran harus mempertimbangkan kekuatan perilaku dan kemudian memutuskan unsur-unsur pemasaran dalam campurannya mempertimbangkan sumber daya yang tersedia. Manajer harus memeriksa sumber daya perusahaan untuk memutuskan campuran prosedur yang sesuai dengan sumber daya. Manajemen tingkat atas harus mendukung upaya mereka dalam mendukung cara-cara bisnis baru melalui organisasi.

Bauran pemasaran adalah seperangkat variabel yang dapat dikontrol yang dapat digunakan perusahaan untuk memengaruhi respons pembeli. Dengan demikian manajer pemasaran memutuskan tingkat pengeluaran pemasaran untuk mencapai tujuan pemasaran perusahaan dan setelah menyelesaikan budget pasar, diputuskan bagaimana cara membagi total budget

pemasaran di antara berbagai alat dalam bauran pemasaran.

### Literatur Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang memiliki tema yang hampir sama telah memberikan perspektif dalam hal teknik penulisan dan analisis penelitian. Studi-studi ini dilakukan oleh:

- a). Desy Erika Permatasari (2015), dalam penelitiannya yang berjudul *Penentuan Strategi Bisnis Manajemen Hotel dalam Menghadapi Persaingan (Studi Kasus di Quds Royal Hotel Surabaya)* menyatakan dengan memanfaatkan lokasi yang strategis untuk menarik konsumen dari berbagai bidang, Memperkuat hubungan dengan anggota dan konsumen di konteks pembentukan citra sebagai hotel terbaik di kawasan wisata Sunan Ampel, Membuat situs web yang menarik yang berisi informasi tentang produk dan fasilitas hotel, dan pemesanan online untuk memperkenalkan dan menarik konsumen di pasar yang lebih luas, Memaksimalkan dan meningkatkan kualitas layanan hotel dalam menarik konsumen untuk menginap di Quds Royal Hotel, Meningkatkan cita rasa makanan untuk mempromosikan dan memfungsikan restoran dalam penjualan menu a la carte untuk makan siang dan makan malam, Membuat promo pada acara-acara tertentu di berbagai agen perjalanan, situs web, dan jejaring sosial.
- b). Lim Sanny, (2010) dalam penelitiannya yang berjudul *Analisis Keunggulan Kompetitif Nissan di Indonesia*, di mana penjualan produk Nissan berada dalam tren yang meningkat. Untuk masa depan, Nissan memiliki peluang yang sangat besar untuk terus meningkatkan pangsa pasarnya di Indonesia, seperti yang terlihat dari penjualan produk Nissan yang terus meningkat pada tahun 2010. Selain itu, dari sisi perusahaannya sendiri, Nissan memiliki strategi yang baik dengan selalu berinovasi untuk menciptakan model-model baru setiap tahun dan juga selalu melakukan survei pasar untuk melihat apa yang diinginkan konsumen. Di sisi produksi, Nissan juga memiliki peluang besar dalam berproduksi di dalam negeri, situasi krisis yang dihadapi Thailand dapat dijadikan peluang bagi Indonesia untuk lebih maju.
- c). Wibowo Kuntjorohadi (2009) dalam penelitiannya yang berjudul *Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Bisnis Penerbangan Komersial*. Banyaknya maskapai yang beroperasi di Indonesia secara langsung menciptakan persaingan yang cukup ketat. PT Garuda Indonesia adalah maskapai penerbangan milik negara (BUMN) yang menjalankan rute domestik dan rute internasional. Untuk mewujudkan visinya, Garuda harus menerapkan strategi kompetitif yang dianggap mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Konsep keunggulan kompetitif berkelanjutan (SCA) sebagai strategi pemasaran Garuda. Analisis matriks BCG digunakan untuk menentukan posisi suatu perusahaan terhadap para pesaingnya.

## Desain Penelitian



Gambar 1. Desain Penelitian

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pemrosesan data

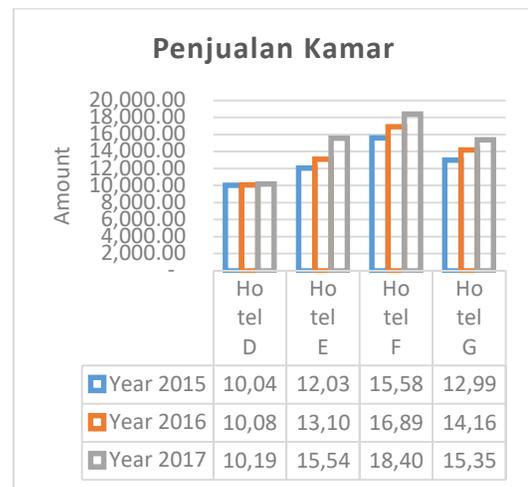
Penelitian ini melewati beberapa tahap, sebagai berikut:

1. Responden adalah Staf, Pengawas, dan Manajer yang akan menjawab pernyataan tersebut dengan membagikan kuesioner di departemen pemasaran sebagai responden dalam pengambilan sampel non-probabilitas di empat lokasi Hotel Budget di kawasan Kemang. Menggunakan purposive sampling, dipilih berdasarkan kriteria tertentu (judment sampling) yang telah ditentukan terlebih dahulu oleh peneliti.
2. Pengumpulan Data: secara purposive sampling sebanyak empat hotel. Data penjualan dari empat hotel perusahaan berupa penjualan kamar selama kurun waktu tahun 2015 sampai dengan tahun 2017. Wawancara digunakan untuk mengetahui data tentang strategi pemasaran yang telah diterapkan selama ini. Hasil penilaian SWOT ditujukan pada responden yang benar-benar memahami kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang produk yang dipelajari untuk menghitung nilai-nilai IFAS dan EFAS.
3. Pemrosesan Data: Analisis SWOT, menggunakan data kuesioner untuk mengevaluasi nilai-nilai IFAS dan

EFAS. Kemudian menghitung nilai pada diagram SWOT, yang pada tahap selanjutnya dianalisis dengan elaborasi pada matriks SWOT.

### Perbandingan Empat Hotel Budget di Wilayah Kemang

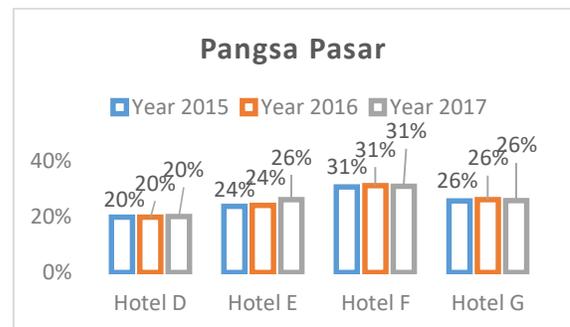
Berdasarkan data yang diproses, dapat dilihat bahwa penjualan kamar hotel dari Hotel F lebih tinggi di antara para pesaing seperti yang ditunjukkan pada grafik



Grafik 2. Penjualan kamar tahun 2015-2017 (dalam jutaan rupiah)

### Pangsa Pasar

Berdasarkan data yang diproses, pangsa pasar Hotel F lebih tinggi di antara para pesaingnya



Grafik 3. Pangsa Pasar tahun 2015-2017

Seperti yang ditunjukkan pada grafik, mencapai 31%. Sementara pesaing lain memiliki angka lebih rendah.

### Ringkasan Analisis Faktor Strategis Eksternal (EFAS)

Selanjutnya, peluang dan ancaman akan dipelajari dalam upaya meningkatkan daya saing bisnis di Hotel "F" Kemang. Faktor pertama yang dianalisis adalah Ringkasan Analisis Faktor Strategis Eksternal (EFAS).

Tabel 2. Ringkasa External Strategic Factor Analysis (EFAS)

4	Permintaan komisi dari event organizers	0.1	-2	-0.2	Kemampuan negosiasi yang kurang kuat
5	Paket meeting yang lebih atraktif dan tidak mahal	0.15	-2	-0.3	Inovasi produk dan pengembangan
<b>Total Threats</b>				-0.9	

Catatan:			
Bobot	Deskripsi	Rating	Keterangan
0.20	Sangat Kuat	4	Major Strength
0.15	Di atas Rata-rata	3	Minor Strength
0.10	Rata-rata	2	Minor Weakness
0.05	Di bawah Rata-rata	1	Major Weakness

### Opportunities

No.	Penyataan	Bobot	Rating	Skor	Komentar
1	Potensi bisnis dari segmen Pemerintah	0.05	4	0.2	Sangat potensial
2	MICE dari segmen perusahaan	0.1	4	0.4	Potensi Regular
3	Potensi bisnis dalam aktivitas lokal dan regional	0.1	3	0.3	Pengembangan lebih lanjut pangsa pasar
4	Memiliki imej baik dalam skala regional	0.15	3	0.45	Mengedepankan sisi kualitas
5	Mendapatkan klien baru dan kesempatan bisnis baru di sekitar area TB Simatupang	0.1	2	0.2	Pengembangan lebih lanjut pangsa pasar
<b>Total Opportunities</b>				1.55	

### Threat

No.	Penyataan	Bobot	Rating	Skor	Komentar
1	Banyak hotel baru yang di buka dengan fasilitas yang lebih tinggi	0.1	-2	-0.2	Terposisi baik
2	Kompetitor yang dihadapi bintang empat ke atas	0.1	-1	-0.1	Terposisi baik
3	Renovasi kamar dan penambahan fasilitas	0.05	-2	-0.1	Pencitraan

### Kekuatan Utama

Dari hasil yang dicapai, manajemen hotel sudah memiliki strategi yang kuat dalam memanfaatkan peluang. Jika dilihat dari indikasi faktor peluang, dapat dijelaskan sejauh mana faktor ini memengaruhi EFAS dalam meningkatkan daya saing bisnis Hotel "F"Kemang, yaitu:

1. Acara yang diadakan oleh skala Perusahaan dan Nasional adalah target potensial yang terletak di sekitar Jakarta Selatan, menjadikan Hotel "F" Kemang pilihan akomodasi yang ekonomis.
2. Kualitas layanan dan produk yang sesuai dengan selera pasar Hotel "F" Kemang adalah kunci keberhasilan dalam pencitraan positif untuk tamu asing dan lokal.
3. Adanya dua gedung kantor baru di kawasan TB Simatupang, Jakarta, akan menjadi peluang bisnis baru dan menambah pasar baru.

### Ringkasan Analisis Faktor Strategis Internal (IFAS)

Tabel 3. Ringkasan Internal Strategic Factor Analysis (IFAS)

**Strenght**

No.	Penyataan	Bobot	Rating	Skor	Komentar
1	Lokasi strategis	0.15	3	0.45	Terposisi baik
2	Dekat area Kementerian dan area kawasan Expat	0.1	3	0.3	Peluang bisnis
3	Renovasi dengan tipe minimalis	0.1	3	0.3	Peningkatan fasilitas
4	Internasional hotel operator di Indonesia	0.2	3	0.6	Terposisi baik
5	Hotel bintang dua dengan fasilitas bintang tiga	0.05	3	0.15	Brand image
Total Strenght				1.80	

**Weakness**

No.	Penyataan	Bobot	Rating	Skor	Komentar
1	Ukuran kamar yang minimal	0.05	-1	-0.05	Akomodasi yang kurang maksimal
2	Ruang rapat dan tempat parkir	0.05	-1	-0.05	Lemahnya daya tampung tamu
3	Fasilitas di ruang meeting yang standar	0.1	-1	-0.1	Pembaharuan terhadap peralatan
4	Kehilangan kesempatan dalam waktu tertentu	0.1	-1	-0.1	Menghambat mobilitas tamu
5	Kamar tidak begitu kedap, suara lalu lintas terdengar	0.1	-2	-0.2	Kurang maksimal dalam desain ruangan
Total Weakness				-0.5	

Catatan:			
Bobot	Bobot	Bobot	Bobot
0.20	Sangat Kuat	4	Major Strenght
0.15	Di atas Rata-rata	3	Minor Strenght
0.10	Rata-rata	2	Minor Weakness
0.05	Di bawah Rata-rata	1	Major Weakness

Indikasi faktor kekuatan dapat dianalisis sejauh mana faktor-faktor ini mempengaruhi IFAS untuk meningkatkan daya saing bisnis, yaitu:

- a). Memiliki lokasi yang unggul dan strategis.
- b). Kedekatannya dengan pusat bisnis dan area asing membuat hotel ini berpotensi menjadi pilihan akomodasi yang paling tepat untuk tamu domestik.
- c). Renovasi dengan tipe minimalis bertujuan untuk menjadi daya tarik utama dalam menghadirkan akomodasi superior.
- d). Di bawah manajemen International Chain Hotel di Indonesia, yang mewujudkan layanan berkualitas.
- e). Fasilitas yang setara dengan hotel bintang tiga yang merupakan kekuatan F Kemang Jakarta Hotel dalam layanan bisnis yang kompetitif dengan menerapkan harga yang kompetitif dan harus ditambahkan dengan paket-paket superior.

**Matriks SWOT**

No	Strength	Strength Oppurtunite	Weakness	Weakness Oppurtunite
1	Lokasi strategis	Menjalin hubungan bisnis dengan perusahaan, AirLine, travel agen dan <i>government</i> .	Ukuran kamar yang kecil	Menawarkan paket harga corporate rate untuk group dengan jumlah >10 kamar
2	Dalam area bisnis dan kawasan expatriate	Kerjasama dengan Bank, <i>Financial Sector</i> dan media elektronik seperti radio dan televisi.	Terbatasan ya ruang pertemuan dan lahan parkir	Dapat meraih pangsa pasar dari kawasan TB Simatupang
3	Renovasi tipe minimalis	Menjalin hubungan bisnis dengan perusahaan, AirLine, travel agen dan <i>government</i> .	Ukuran kamar yang kecil	Menyediakan pelayanan after-sales dan customer relationship management.

4	Internasional Chain Hotel di Indonesia	Kerjasama dengan segmen <i>government</i>	Terbatasnya ruang pertemuan dan lahan parkir	Optimalisasi promosi untuk meningkatkan jumlah tamu FIT melalui promosi di media sosial..
5	Hotel bintang dua dengan fasilitas bintang tiga	Terdapat rooftop view dan kolam renang kecil untuk refreshing di malam hari	Kamar tidak begitu kedap, suara lalu lintas terdengar	Berada dekat dengan fasilitas umum yang terjangkau

Tabel 4. Matriks SWOT

## V. KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan dengan mengamati di empat lokasi hotel budget di kawasan Kemang. Berdasarkan empat hotel budget yang diamati, hotel budget F terpilih yang unggul dalam tingkat hunian dan penjualan terlihat dari pertumbuhan pada 2015-2017. Kemudian dengan metode analisis SWOT dan Analisis Internal-Eksternal dapat disimpulkan sebagai berikut:

Sebuah).

- a). Memiliki lokasi yang unggul dan strategis.
- b). Kedekatannya dengan pusat bisnis dan area asing membuat hotel ini berpotensi menjadi pilihan akomodasi yang paling tepat untuk tamu domestik.
- c). Renovasi dengan tipe minimalis bertujuan untuk menjadi daya tarik utama dalam menghadirkan akomodasi superior.
- d). Di bawah manajemen International Chain Hotel di Indonesia, yang mewujudkan layanan berkualitas.
- e). Optimalisasi promosi untuk meningkatkan jumlah tamu FIT melalui promosi di media sosial.

Hasil analisis SWOT dikombinasikan dengan skor EFAS dan IFAS yang

diperoleh untuk EFAS, Peluang (Opportunity) = 1,55; Ancaman (Ancaman) = -0,9; sedangkan skor untuk IFAS, Strength (Strength) = 1.80 Weakness = -1.05.

## DAFTAR PUSTAKA

- Biro Pusat Statistik : (<https://www.bps.go.id/linkTableDinamis/view/id/980>)
- Creswell, John W. (2012). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Diterjemahkan oleh Achmad Fawaid. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Dirisu, Joy I., Oluwole Iyiola, O. S. Ibidunni (2013). *Product Differentiation: A Tool of Competitive Advantage and Optimal Organizational Performance (a study of unilever nigeria plc)* European Scientific Journal Edition vol.9, No.34 ISSN: 1857 – 7881.
- Gupta, Abhishek (2013) *Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment* . International Journal of Modern Social Sciences, 2013, 2(1): 34-43
- Irham, Fahmi (2014), “*Manajemen Strategis*” ALFABETA Bandung.
- Kotler, P. & Keller, Kevin L.(2012). *Marketing Management*. England: Pearson Education Limited.
- Kuntjoro, Wibowo dan Safitri, Nurul (2009). *Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial*. Lim Sanny 2010). *Analisa Keunggulan Bersaing Nissan di Indonesia*. Binus Business Review Vol. 1 No.2 342-350
- Yannopoulos, Peter (2011) *The Market Share Effect: New Insights from Canadian Data* The Journal of Global Business Management
- Mooney, A. (2007). *Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference?* Journal of Education Business, vol. 83 Issue 2
- Permatasari, Desy Erika dan Wilopo,

- Djamhur Hamid. (2015). *Penentuan Strategi Bisnis Manajemen Hotel Dalam Menghadapi Persaingan Studi Kasus di Quds Royal Hotel Surabaya*
- Rina Kurniawati (2014), *Analisis SWOT dalam meningkatkan daya saing bisnis di Hotel Ibis Slipi Jakarta. Jurnal Universitas Sahid.*
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* Free Press, New York.
- Raduan, C .R., Jegak, U., Haslinda, A. and Alimin, I. I. (2009). *A Conceptual Framework of the Relationship between Organizational Resources, Capabilities, Systems, Competitive Advantage and Performance.* Journal of International Studies - Issue 12
- Singh, Meera (2012) *Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage.* IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)
- Umar, H. (2001). *Strategic Management in Action.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Urbancová, Hana (2013) *Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge.* Journal of Competitiveness Vol. 5, Issue 1, pp. 82-96, March 2013
- Wibowo, Kuntjoroadi and Nurul Safitri (2009). *Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial.* Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Jan—Apr 2009, hlm. 45-52 ISSN 0854-3844