

**PERENCANAAN STRATEGI PEMASARAN HOTEL BERBASIS
SELECT-SERVICE DI KOTA MALANG**

SKRIPSI

TEKNIK INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



NADIFA RAMADANI

NIM. 145060701111043

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS TEKNIK

MALANG

2018

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya dan berdasarkan hasil penelusuran berbagai karya ilmiah, gagasan dan masalah ilmiah yang diteliti dan diulas di dalam Naskah Skripsi ini adalah asli dari pemikiran saya. Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 10 Oktober 2018

Mahasiswa



Nadifa Ramadani

NIM. 145060701111043

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



LEMBAR PENGESAHAN

**PERENCANAAN STRATEGI PEMASARAN HOTEL BERBASIS
SELECT-SERVICE DI KOTA MALANG**

SKRIPSI

TEKNIK INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



NADIFA RAMADANI
NIM. 145060701111043

Skripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing pada
tanggal 10 Oktober 2018

Dosen Pembimbing

Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D.
NIP. 19730819 199903 1 002

Mengetahui,
Ketua Jurusan Teknik Industri



Ovong Novareza, ST. MT., Ph.D.
NIP. 19741115 200604 1 002



KATA PENGANTAR

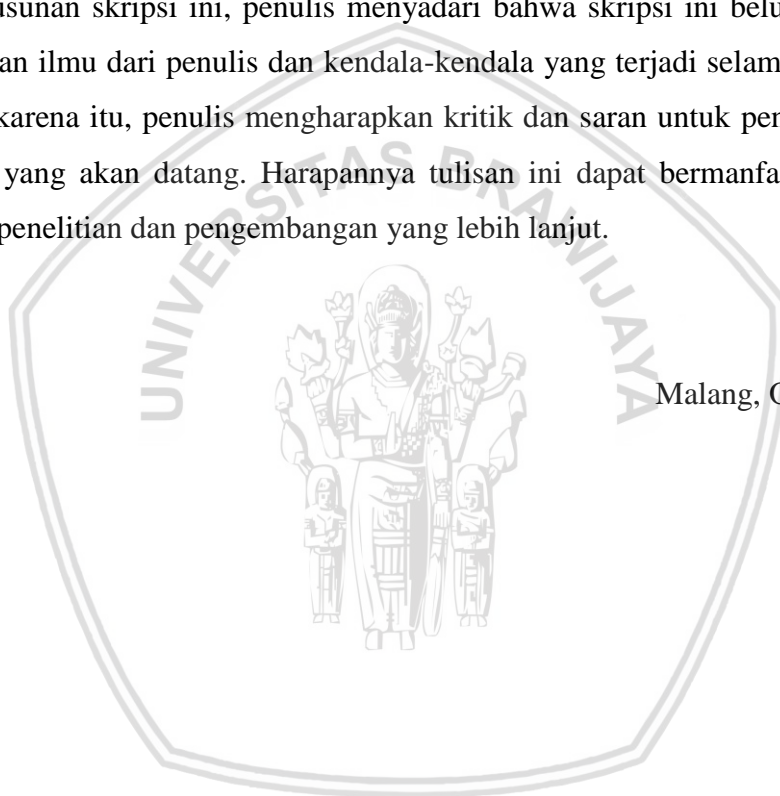
Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Perencanaan Strategi Pemasaran Hotel Berbasis *Select-Service* Di Kota Malang”** dengan baik.

Skripsi ini disusun sebagai bagian dari proses memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S-1) pada Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya. Setelah melewati berbagai tahapan, skripsi ini dapat diselesaikan berkat bantuan, semangat, motivasi, dan dorongan dari berbagai pihak. Penulis sepatutnya menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT. yang telah memberikan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi.
2. Orang tua terkasih, Bapak Agus dan Ibu Iis, yang telah memberikan doa serta dukungannya tanpa henti sehingga penulis termotivasi untuk menyelesaikan skripsi, serta adik-adik penulis.
3. Bapak Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya.
4. Bapak Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D., sebagai Dosen Pembimbing atas kesediaannya dalam meluangkan waktu untuk membimbing, memberikan masukan dan saran, serta arahan yang sangat berharga bagi penulis selama masa pengerjaan skripsi.
5. Bapak Wisnu Wijayanto Putro, ST., M.Eng., sebagai Dosen Pembimbing Akademik atas masukan, bimbingan, serta arahan selama masa studi penulis di Jurusan Teknik Industri.
6. Bapak dan Ibu Dosen, serta karyawan Jurusan Teknik Industri yang telah membagi ilmu akademik maupun non-akademik dan berbagai pengalaman hidup selama dalam dunia perkuliahan.
7. *Owner* dan pihak manajemen *Case Hotel* yang telah membantu kelancaran proses pengerjaan skripsi selama penulis melakukan penelitian dan atas bantuan informasi yang diberikan.
8. Teman-teman terbaik selama berkuliah, Firyal, Amira, dan Jojo yang selalu memberikan semangat, motivasi, bantuan, teguran dan menemani hari-hari di kampus Teknik Industri.

9. Ibu Agustina Eunike ST., MT., M.BA., yang telah membimbing para asisten Studio Manajemen Industri serta memberi semangat dan doa dalam menyelesaikan skripsi. Serta warga Studio Manajemen Industri, Anggi, Zein, Thesa, Aisyah, dan Lidya yang sudah saling berjuang dan memberi semangat satu sama lain.
10. Teman-teman La Wanti, Iffa, Mutia, dan Dara, yang telah meramaikan kehidupan kuliah di Universitas Brawijaya sejak 2014 dan menyemangati agar cepat selesai skripsi.
11. Seluruh angkatan 2014 Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya atas kebersamaan, semangat, doa, dan kerjasama selama ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa skripsi ini belum sempurna karena keterbatasan ilmu dari penulis dan kendala-kendala yang terjadi selama pengerjaan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran untuk penyempurnaan tulisan di waktu yang akan datang. Harapannya tulisan ini dapat bermanfaat dan dapat digunakan untuk penelitian dan pengembangan yang lebih lanjut.



Malang, Oktober 2018

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	xi
RINGKASAN	xiii
SUMMARY	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	4
1.3 Rumusan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Batasan Masalah	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Strategi	10
2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi	10
2.2.2 Model Manajemen Strategi	11
2.2.3 Model Lingkungan Bisnis	12
2.2.4 Alternatif Strategi	16
2.2.5 Pemilihan Strategi	19
2.2.6 Alat Analisis	20
2.3 Pemasaran	26
2.4 <i>Segmentation, Targeting, dan Positioning</i>	27
2.4.1 <i>Segmentation</i>	27
2.4.2 <i>Targeting</i>	27
2.4.3 <i>Positioning</i>	28
2.5 Jasa	28
2.5.1 Pengertian Jasa	28
2.5.2 Karakteristik Jasa	29
2.5.2.1 <i>Intangibility</i> (Tidak Berwujud)	29



2.5.2.2	<i>Inseparability</i> (Tidak Terpisahkan).....	29
2.5.2.3	<i>Perishability</i> (Tidak Tahan Lama).....	29
2.5.2.4	<i>Variability</i> (Bervariasi)	30
2.5.3	<i>Select-Service Hotel</i>	30
2.6	<i>Marketing Mix</i> untuk Jasa.....	31
2.6.1	Produk (<i>Product</i>)	32
2.6.2	Harga (<i>Price</i>)	33
2.6.3	Tempat (<i>Place</i>)	33
2.6.4	Promosi (<i>Promotion</i>)	34
2.6.5	Orang (<i>People</i>).....	36
2.6.6	Proses (<i>Process</i>).....	36
2.6.7	Bukti Fisik (<i>Physical Evidence</i>)	36
2.7	<i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP).....	37
2.7.1	Prinsip AHP	37
2.7.2	Prosedur AHP	38
BAB III	METODE PENELITIAN	41
3.1	Jenis Penelitian	41
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian.....	41
3.3	Metode Pengumpulan Data.....	41
3.4	Langkah-Langkah Penelitian	42
3.5	Diagram Alir Penelitian	44
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	47
4.1	Profil Perusahaan	47
4.1.1	Gambaran Umum Perusahaan	47
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	48
4.2	<i>Segmentation, Targeting, dan Positioning</i>	48
4.2.1	<i>Segmentation</i>	48
4.2.2	<i>Targeting</i>	51
4.2.3	<i>Positioning</i>	51
4.3	Pengumpulan Data	52
4.3.1	<i>Marketing Mix</i> Hotel Berbasis <i>Select-Service</i>	53
4.3.2	Survei Ekspektasi Target Pasar dengan <i>Marketing Mix Case Hotel</i>	61
4.3.3	Kondisi Faktor Eksternal Perusahaan	69



4.4 Analisis Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE) dan <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	78
4.4.1 Pembobotan dengan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	78
4.4.2 Analisis Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE).....	79
4.4.3 Analisis Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE).....	82
4.5 Analisis Matriks <i>Internal-External</i> (IE).....	85
4.6 Analisis Matriks Strategi SWOT	86
4.7 Analisis Matriks <i>Quantitative Strategic Planning</i> (QSP).....	97
4.8 Alternatif Strategi Pemasaran Yang Dapat Diterapkan	98
BAB V PENUTUP	103
5.1 Kesimpulan	103
5.2 Saran.....	105
DAFTAR PUSTAKA	107
LAMPIRAN	109





Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian yang Dilakukan	7
Tabel 2.2	Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE).....	21
Tabel 2.3	Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE).....	22
Tabel 2.4	Matriks SWOT.....	23
Tabel 2.5	Matriks QSPM.....	25
Tabel 2.6	Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan.....	38
Tabel 2.7	Matriks Perbandingan Kriteria	38
Tabel 2.8	Interpretasi Reliabilitas Instrumen.....	39
Tabel 4.1	Kelebihan dan Kekurangan Kompetitor Potensial terhadap Case Hotel	52
Tabel 4.2	Laju Pertumbuhan PDB Menurut Lapangan Usaha (%)	70
Tabel 4.3	Struktur PDB Menurut Lapangan Usaha	71
Tabel 4.4	Pertumbuhan dan Struktur Perekonomian Indonesia Triwulan I-2018 (%)	72
Tabel 4.5	Indeks Harga Konsumen dan Tingkat Inflasi Gabungan 82 Kota April 2018 .	73
Tabel 4.6	Jumlah Akomodasi Hotel Menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Timur, 2012-2016.....	76
Tabel 4.7	Pengujian Konsistensi AHP untuk Matriks EFE.....	79
Tabel 4.8	Pengujian Konsistensi AHP untuk Matriks IFE.....	79
Tabel 4.9	Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE).....	79
Tabel 4.10	Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE).....	82
Tabel 4.11	Matriks Strategi SWOT	91
Tabel 4.12	Matriks <i>Quantitative Strategic Planning</i> (QSP).....	97





Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Jumlah Wisatawan di Malang Raya Tahun 2017	2
Gambar 1.2	Pertumbuhan PDB Kota Malang di bidang akomodasi dan makan minum ..	2
Gambar 2.1	<i>Strategy-formulation analytical framework</i>	20
Gambar 2.2	Matriks <i>Internal-External (IE)</i>	24
Gambar 2.3	<i>Marketing mix</i> untuk jasa.....	31
Gambar 3.1	Diagram alir penelitian	45
Gambar 4.1	Matriks <i>Internal-External (IE)</i>	86





Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Contoh Kuesioner <i>Marketing Mix Case Hotel</i>	109
Lampiran 2	Contoh Kuesioner <i>Analytical Hierarchy Process (AHP) Pembobotan</i> Matriks EFE	111
Lampiran 3	Contoh Kuesioner <i>Analytical Hierarchy Process (AHP) Pembobotan</i> Matriks IFE	113
Lampiran 4	Contoh Kuesioner Penilaian Matriks <i>Quantitative Strategies Planning ...</i>	117
Lampiran 5	Matriks Perbandingan Kriteria <i>External Factor Evaluation (EFE)</i>	119
Lampiran 6	Matriks Perbandingan Kriteria <i>External Factor Evaluation (EFE)</i>	125
Lampiran 7	Matriks Perbandingan Kriteria <i>Internal Factor Evaluation (IFE)</i>	129





Halaman ini sengaja dikosongkan

RINGKASAN

Nadifa Ramadani, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, Oktober 2018, *Perencanaan Strategi Pemasaran Hotel Berbasis Select-Service Di Kota Malang*, Dosen Pembimbing: Ishardita Pambudi Tama.

Case Hotel merupakan salah satu jenis hotel *budget non bintang* atau *select-service*, yang dibawah oleh manajemen perhotelan berskala internasional di Indonesia. Hotel ini mengutamakan *business traveler* sebagai target pasarnya. *Case Hotel* yang akan dibuka di Kota Malang merupakan cabang pertama dari *chain hotel* ini. Sebagai pendatang baru di daerah dengan persaingan bisnis perhotelan yang ketat, perusahaan perlu menyusun strategi pemasaran yang tepat untuk diterapkan.

Pada penelitian ini digunakan *Strategy-formulation analytical framework* yang terdiri dari 3 tahap, yaitu *input*, *matching*, dan *decision stage*. Dimulai dengan identifikasi masing-masing aspek *marketing mix Case Hotel*, untuk kemudian dijadikan sebagai dasar kuesioner untuk mengetahui tingkat ekspektasi pelanggan potensial *Case Hotel* terhadap layanan yang ditawarkan, dan akan dicocokkan dengan kemampuan *Case Hotel* dalam memenuhi ekspektasi konsumen sebagai dasar dari analisis faktor internal *Strengths* dan *Weaknesses* Selanjutnya, dilakukan analisis lingkungan eksternal *Case Hotel* berdasarkan aspek *Politic, Economy, Social, dan Technology* (PEST) dan *Porter's Five Forces*. Hasil analisis lingkungan eksternal menghasilkan daftar faktor-faktor *Opportunities* dan *Threats*. Selanjutnya, pada *Input Stage* dilakukan penilaian matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE). Matriks EFE menghasilkan skor sebesar 2,90 dimana perusahaan memiliki kemampuan rata-rata dalam memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman eksternal. Sedangkan matriks IFE menghasilkan skor sebesar 3,11 dimana perusahaan memiliki sumber daya internal yang kemampuannya di atas rata-rata. Pada *Matching Stage*, dilakukan formulasi strategi SWOT yang dapat diterapkan dari masing-masing kombinasi *Strength-Opportunity* (SO), *Weakness-Opportunity* (WO), *Strength-Opportunity* (SO), dan *Weakness-Opportunity* (WO). Matriks *Internal-External* (IE) juga digunakan untuk mengetahui kondisi perusahaan berdasarkan penilaian matriks EFE dan IFE, dimana ditunjukkan bahwa jenis strategi yang cocok adalah *grow and build*. Pada tahap *Decision Stage*, matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSP) digunakan untuk memilih salah satu alternatif strategi yang tepat diterapkan. Diketahui bahwa strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh *Case Hotel* adalah *intensive strategy* dengan skor sebesar 6,91. *Intensive strategy* yang paling tepat untuk diterapkan sesuai dengan keadaan perusahaan saat ini adalah *market penetration strategy*, karena sesuai dengan keadaan perusahaan yang ingin mengembangkan pangsa pasarnya di daerah baru. Terakhir, akan diberikan sejumlah alternatif strategi aplikatif sesuai dengan jenis strategi yang sebelumnya telah terpilih berdasarkan penilaian matriks QSP.

Kata Kunci: Manajemen Strategi, *Marketing Mix*, Pemasaran, PEST, *Porter's Five Forces*, *Strategy-formulation analytical framework*



Halaman ini sengaja dikosongkan

SUMMARY

Nadifa Ramadani, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Universitas Brawijaya, October 2018, Marketing Strategy Planning for Select-Service Based Hotel in Malang, Academic supervisor: Ishardita Pambudi Tama.

Case Hotel is a type of budget non-star hotel or select-service, which is operated under an international-scale hospitality management in Indonesia. This hotel prioritizes business traveler as its target market. Case Hotel that will be opened in Malang is the first branch of this chain hotel. As a newcomer in a region with a tight competition in the hospitality business, the company needs to develop appropriate marketing strategies to be implemented.

In this study, Strategy-formulation analytical framework is used which consists of three stages, input, matching, and decision stage. Starting with the identification of each aspect of the marketing mix of Case Hotel, it was then used as the basis of the questionnaire to determine the level of Case Hotel's potential customer expectations towards the services offered, and will be matched with the Case Hotel's ability to meet consumer expectations as the basis for internal Strengths factor analysis and Weaknesses. Next, an analysis of the Case Hotel's external environment is conducted based on the aspects of Politic, Economy, Social and Technology (PEST) and Porter's Five Forces. The results of the external environmental analysis produce a list of Opportunities and Threats factors. Furthermore, at the Input Stage an External Factor Evaluation (EFE) and Internal Factor Evaluation (IFE) matrix is assessed. The EFE matrix generates a score of 2.90 which shows that the company has an average ability to take advantage of opportunities and avoid external threats. While the IFE matrix generates a score of 3.11 which shows that the company has internal resources that are above average. In Matching Stage, a SWOT strategy formulation is applied with the combination of Strength-Opportunity (SO), Weakness-Opportunity (WO), Strength-Opportunity (SO), and Weakness-Opportunity (WO). The Internal-External Matrix (IE) is also used to determine the condition of the company based on the EFE and IFE matrix assessment, which shows that the type of strategy that is suitable is grow and build. At the Decision Stage stage, the Quantitative Strategic Planning (QSP) matrix is used to choose one of the appropriate alternative strategies. It is known that the most appropriate strategy to be applied by Case Hotel is intensive strategy with a score of 6.91. The most appropriate intensive strategy to be implemented in accordance with the current state of the company is market penetration strategy, because it is in suitable with the situation of the company that wants to develop their market share in a new area. Finally, a number of alternative strategies is proposed according to the type of strategy that has previously been selected based on the QSP matrix assessment.

Keywords: Marketing, Marketing Mix, PEST, Porter's Five Forces, Strategy-formulation analytical framework, Strategy Management





Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah yang diangkat dalam penelitian, identifikasi masalah penelitian, rumusan permasalahan, tujuan dan manfaat yang didapatkan dari penelitian, dan batasan yang digunakan pada penelitian yang dilaksanakan.

1.1 Latar Belakang

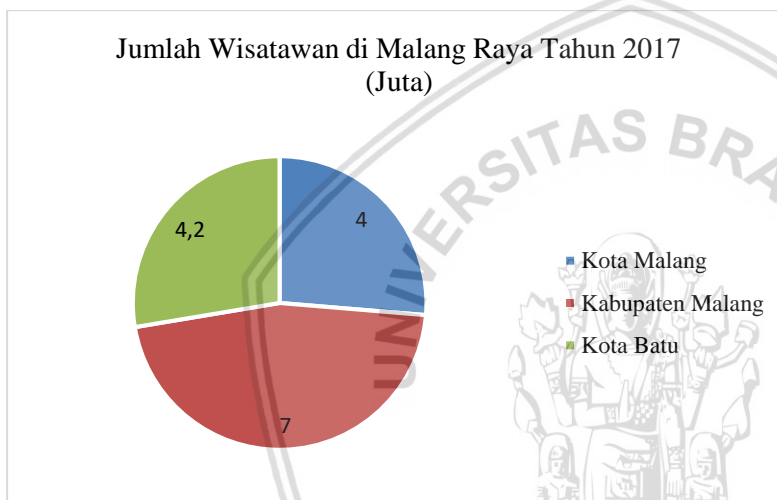
Era globalisasi mendorong perusahaan untuk meningkatkan kapasitas kemampuan untuk bersaing di pasarnya. Globalisasi juga menyebabkan tingginya tingkat perkembangan teknologi dan pola konsumsi pasar yang lebih dinamis sesuai dengan karakteristik suatu daerah. Pemasaran merupakan salah satu langkah yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan reputasi atau eksistensi suatu produk, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan bisnisnya. Menurut Kotler dan Armstrong (2006), pemasaran didefinisikan sebagai fungsi organisasi dan seperangkat proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan menyampaikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan dengan pelanggan dengan cara yang menguntungkan bagi perusahaan beserta *stakeholder*.

Menurut ketua Aprindo (Asosiasi Pengusaha *Retail* Indonesia), Roy Nicholas Mandey, pola konsumsi masyarakat Indonesia, telah beralih ke *experience-based consumption*, yang memicu konsumen untuk lebih banyak mengalokasikan keuangannya untuk berpariwisata melihat tempat-tempat dan mendapatkan pengalaman baru. Tren *Meeting, Incentive, Conference*, dan *Exhibition* (MICE) merupakan salah satu faktor yang mendorong perkembangan bisnis pariwisata di Indonesia. Menurut Sekretaris Jenderal Asosiasi Perusahaan Pameran Indonesia (Asperapi) Jawa Timur, Yusuf Karim Unggul mengungkapkan Jawa Timur belum menggarap potensi wisatawan MICE yang dalam skala nasional, meningkat rata-rata 4% per tahun. Padahal Jawa Timur berpotensi dapat berkompetisi sebagai penghubung Indonesia Timur dan Barat. Beliau juga mengungkapkan bahwa wisatawan MICE dapat membelanjakan uang hingga 7 kali lebih banyak dibandingkan wisatawan umum, dimana hal ini dapat mempengaruhi berbagai macam sektor seperti *event organizer*, catering, jasa transportasi, percetakan, hotel, UMKM *souvenir*, hingga biro perjalanan wisata. Hal ini dapat menjadi daya tarik untuk para wisatawan pada bulan-bulan *low season* saat tidak banyak wisatawan yang berkunjung. Untuk dapat menarik



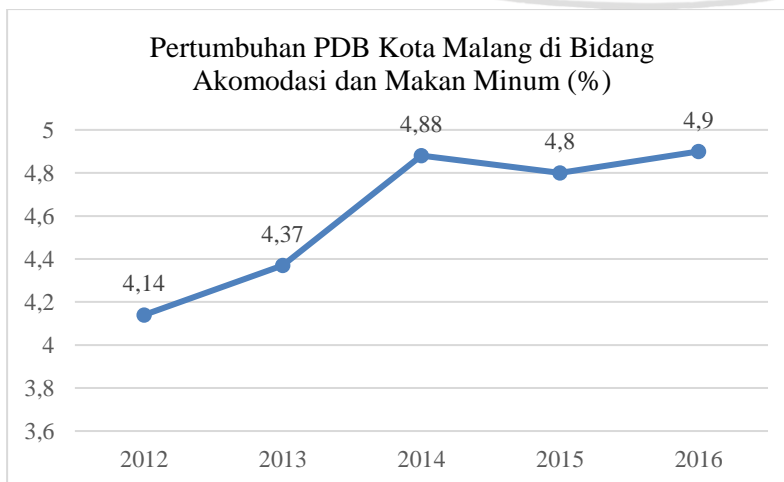
banyak pertemuan MICE, perlu ada fasilitas yang mengakomodasi sehingga memudahkan pengunjung, salah satunya adalah akomodasi berupa penginapan.

Kota Malang merupakan salah satu kota yang memiliki prospek pariwisata yang bagus dengan titelnya sebagai kota pelajar dan jarak yang dekat dengan Kota Batu yang didominasi dengan berbagai macam destinasi wisata. Seperti ditunjukkan pada Gambar 1.1, menurut Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang, pada tahun 2017 terdapat total 15,2 juta wisatawan yang datang berkunjung ke Malang Raya dengan rincian 4 juta wisatawan di Kota Malang, 7 juta wisatawan di Kabupaten Malang, dan 4,2 juta di Kota Batu. Angka kunjungan ini merupakan yang tertinggi di tahun 2017 dibandingkan dengan kota wisata lainnya seperti Yogyakarta (5,2 juta wisatawan), Bali (5,6 juta wisatawan), dan Bandung (7 juta wisatawan).



Gambar 1.1 Jumlah Wisatawan di Malang Raya Tahun 2017
Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Malang (2017)

Prospek pariwisata di Kota Malang yang bagus juga ditandai dengan pertumbuhan persentase kontribusi Produk Domestik Bruto (PDB) di bidang akomodasi dan makan minum yang cenderung terus meningkat seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.2.



Gambar 1.2 Pertumbuhan PDB Kota Malang di bidang akomodasi dan makan minum
Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Malang (2017)

Case Hotel dalam penelitian merupakan salah satu *budget hotel chain* yang dikelola oleh manajemen hotel internasional di Indonesia. Saat ini *Case Hotel* memiliki cabang di berbagai daerah di Indonesia seperti Jakarta, Bandung, Bali, Padang, Balikpapan, Papua, hingga Malaysia. *Case Hotel* memiliki bangunan dengan desain yang khas didominasi warna cerah yang khas, sehingga mudah dikenali. *Case Hotel* merupakan jenis hotel non bintang atau lebih populer dengan sebutan *select-service*. Menurut US Hotel Appraisal, *select-service* merupakan jenis hotel yang menawarkan layanan dengan prinsip *limited-service* dengan pilihan layanan dan fasilitas yang setara dengan *full-service*. Hotel jenis ini memiliki tujuan untuk meminimasi biaya operasional dengan menyediakan layanan dan fasilitas yang cukup untuk memenuhi kebutuhan pokok tamu hotel, serta menyesuaikannya dengan kemampuan dan arahan dari *owner*. Permintaan konsumen akan jasa hotel *select-service* telah berkembang pesat sejak tahun 2007 karena semakin rendahnya anggaran konsumen untuk sewa penginapan saat bepergian. Segmen layanan hotel *select-service* semakin meningkat daya saingnya karena adanya penawaran fasilitas di dalam kamar yang setara dengan hotel *full-service* dengan harga yang terjangkau.

Case Hotel akan membuka cabang pertamanya di Kota Malang. Proyek pembangunannya sendiri dimulai pada tanggal 12 Februari 2018 dan diperkirakan akan selesai setelah 10 bulan, atau pada tanggal 25 Desember 2018. Cabang di Kota Malang merupakan yang pertama, sehingga perlu adanya sosialisasi produk kepada masyarakat dan pendatang atau turis yang berkunjung ke Kota Malang. Saat ini belum dilakukan perencanaan strategi pemasaran untuk *Case Hotel* di Kota Malang, sehingga pihak manajemen harus melakukan riset pemasaran sebelum hari pembukaan untuk menetapkan strategi pemasaran yang tepat. Dengan adanya strategi pemasaran yang tepat, maka pada operasional awal, pendapatan hotel dapat berpotensi lebih menguntungkan. Penelitian ini juga bertujuan untuk meningkatkan *sustainability* atau keberlanjutan bisnis *Case Hotel* untuk ekspansi di waktu yang akan datang. Selain itu, pihak manajemen hotel dapat memberikan kepuasan kerjasama dengan investor *Case Hotel*.

Analisis dan pemilihan strategi pemasaran dimulai dengan melakukan identifikasi aspek *marketing mix* jasa yang dimiliki *Case Hotel* sebagai dasaran kuesioner *marketing mix* untuk mengetahui tingkat ekspektasi pelanggan potensial *Case Hotel* terhadap layanan yang ditawarkan. Hasil survei tersebut akan dicocokkan dengan kemampuan *Case Hotel* dalam memenuhi ekspektasi masing-masing aspek *marketing mix* sehingga didapatkan daftar faktor-faktor internal, yaitu *Strengths* (kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan). Selanjutnya, dilakukan analisis lingkungan eksternal *Case Hotel* berdasarkan aspek *Politic, Economy,*

Social, dan *Technology* (PEST) dan Porter's *Five Forces*. Hasil analisis lingkungan eksternal kemudian menghasilkan daftar faktor-faktor *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman). Memasuki *Strategy-Formulation Analytical Framework*, pada *Input Stage* dilakukan penilaian matriks *External* dan *Internal Factor Evaluation* yang masing-masing sebelumnya telah diberi bobot dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Selanjutnya memasuki *Matching Stage*, dilakukan formulasi strategi dengan menggunakan matriks SWOT dan matriks *Internal-External* (IE) yang digunakan untuk mengetahui kondisi perusahaan dalam menghadapi peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki. Kondisi perusahaan yang ditunjukkan matriks IE memberikan alternatif jenis strategi pemasaran yang sesuai untuk diterapkan. Tahap terakhir adalah *The Decision Stage* yang terdiri dari matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSP). Matriks QSP digunakan untuk memilih salah satu jenis alternatif strategi yang tepat untuk diterapkan berdasarkan penilaian *relative attractiveness* dari masing-masing alternatif. Alternatif jenis strategi yang memiliki *score* tertinggi terpilih sebagai jenis strategi yang akan diterapkan. Terakhir, akan diberikan sejumlah alternatif strategi yang aplikatif sesuai dengan jenis strategi yang sebelumnya telah terpilih berdasarkan penilaian matriks QSP.

1.2 Identifikasi Masalah

Perusahaan baru memasuki pangsa pasar di Kota Malang, sehingga perlu diketahui kondisi pasar Kota Malang agar dapat menyusun strategi pemasaran yang tepat untuk diterapkan.

1.3 Rumusan Masalah

Berikut ini merupakan rumusan masalah dari penelitian.

1. Berdasarkan penilaian matriks *External* dan *Internal Factor Evaluation*, bagaimana penilaian kemampuan *Case Hotel* dalam menghadapi faktor-faktor eksternal dengan faktor-faktor internal yang dimiliki?
2. Apa saja strategi *Strengths-Weaknessess-Opportunities-Threats* (SWOT) yang didapatkan berdasarkan riset dengan *marketing mix*, *Politico-Economy-Social-Technology* (PEST), dan Porter's *Five Forces*?
3. Berdasarkan matriks *Internal-External* (IE), apa saja alternatif strategi pemasaran yang tepat untuk diterapkan berdasarkan kondisi *Case Hotel*?
4. Berdasarkan penilaian matriks *Quantitative Strategies Planning* (QSP), strategi pemasaran apa yang dianggap paling tepat untuk diterapkan oleh *Case Hotel*?

1.4 Tujuan Penelitian

Berikut ini merupakan tujuan dari penelitian.

1. Mengetahui penilaian kemampuan *Case Hotel* dalam menghadapi faktor-faktor eksternal dan internal yang dimiliki berdasarkan matriks *External* dan *Internal Factor Evaluation*.
2. Mengidentifikasi strategi SWOT berdasarkan riset dengan *marketing mix*, *Politico-Economy-Social-Technology* (PEST), dan *Porter's Five Forces*.
3. Mengetahui alternatif strategi pemasaran yang tepat untuk diterapkan berdasarkan kondisi *Case Hotel* dari matriks *Internal-External* (IE).
4. Mengetahui strategi pemasaran apa yang dianggap paling tepat untuk diterapkan oleh *Case Hotel* berdasarkan Matriks *Quantitative Strategies Planning* (QSP).

1.5 Manfaat Penelitian

Berikut ini merupakan manfaat dari penelitian.

1. Memberikan informasi mengenai penilaian kemampuan *Case Hotel* dalam menghadapi faktor-faktor eksternal dan internal yang dimiliki berdasarkan matriks *External* dan *Internal Factor Evaluation*.
2. Dapat memberikan informasi mengenai alternatif-alternatif jenis strategi yang dapat diterapkan oleh *Case Hotel* berdasarkan kondisi perusahaan.

1.6 Batasan Masalah

Penelitian perencanaan strategi pemasaran tidak akan mencapai tahap implementasi strategi pemasaran, dikarenakan penelitian ini bertujuan untuk merencanakan strategi pemasaran *Case Hotel* yang sedang mengalami fase pembangunan.



Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam sebuah penelitian, diperlukan dasar teori ilmiah yang berkaitan dengan dan dapat digunakan dalam penelitian yang dilakukan untuk melakukan sebuah analisis. Pada bab ini akan dijelaskan sejumlah penelitian terdahulu dan teori yang digunakan dalam penelitian.

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan beberapa penelitian yang telah dilakukan berkenaan dengan pemasaran suatu produk, yang dapat dijadikan referensi dalam penelitian ini. Tabel 2.1 berikut menunjukkan ringkasan perbandingan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pemasaran suatu produk, dengan penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian yang Dilakukan

No.	Penulis	Objek Amatan	Metode	Hasil Penelitian
1.	Setiyaningsih (2007)	AJB Bumiputera	Manajemen Bauran Pemasaran dengan <i>Strategy-Formulation Analytical Framework</i> .	Didapatkan alternatif strategi pemasaran dengan nilai <i>Total Attractiveness Score</i> (TAS) tertinggi adalah strategi pertumbuhan intensif yang memiliki tiga alternatif pilihan, yaitu <i>market penetration strategy</i> , <i>market development strategy</i> , dan <i>product development strategy</i> .
2.	Winahyu, Tjendera, Gutierrez, dan Sadeli (2008)	EXO Coffee di PT. Jamu Puspo Internusa	Perencanaan strategi pemasaran dan <i>marketing mix</i> dengan analisis SWOT dan Porter's <i>Five Forces</i> .	Disimpulkan bahwa produk mempunyai kekuatan yang baik di pasar yang belum terlayani dengan maksimal. Sebagai pendatang baru yang memiliki harga relatif lebih murah dari pesaing dan sedikitnya pesaing langsung, maka pangsa pasar cenderung lebih mudah direbut.
3.	Saari (2015)	<i>Case company</i> , perusahaan <i>electrotechnical</i> di Finlandia	Perencanaan alternatif pembaharuan strategi pemasaran dengan SWOT, PESTEL, Porter's <i>Five Forces</i> , FAB <i>analysis</i> , <i>marketing mix</i> , dan <i>promotion mix</i> .	Dengan jenis konsumen yang mayoritas berasal dari kalangan <i>wholesaler</i> , desainer, dan kontraktor, perusahaan diberi usul untuk memanfaatkan media sosial seperti LinkedIn dan Facebook untuk menjaga komunikasi dengan konsumen lama dan menjangkau konsumen baru.
4.	Nugraheni (2016)	Namira Hotel Syariah, Yogyakarta	Meningkatkan minat pelanggan dengan <i>marketing mix</i> .	Disimpulkan bahwa strategi <i>marketing</i> yang diterapkan oleh Namira Hotel dalam bentuk produk, harga, promosi, lokasi, dan

No.	Penulis	Objek Amatan	Metode	Hasil Penelitian
				proses pelayanan masih kurang ditinjau dari adanya hambatan eksternal dan internal, sehingga keuntungan yang diperoleh kurang maksimal.
5.	Penelitian ini	<i>Case Hotel</i> , Malang	Perencanaan strategi pemasaran dengan <i>Strategy-Formulation Analytical Framework</i>	Disimpulkan bahwa berdasarkan matriks IE, perusahaan memiliki kondisi internal perusahaan yang kuat dan respon terhadap peluang dan ancaman eksternal yang berada di level rata-rata. Kemudian ditentukan jenis strategi yang tepat dengan matriks QSP. Diketahui bahwa jenis strategi pemasaran yang tepat untuk diterapkan oleh <i>Case Hotel</i> adalah <i>intensive strategy</i> dengan <i>market penetration</i> .

Berikut merupakan deskripsi dari penelitian terdahulu terkait dengan manajemen strategi pemasaran untuk produk jasa maupun produk fisik.

1. Setyaningsih (2007) melakukan penelitian manajemen bauran pemasaran untuk produk asuransi AJB Bumiputera. Metode yang digunakan adalah *Strategy-Formulation Analytical Framework* yang terdiri dari *input stage* (analisis faktor internal dan eksternal), *matching stage* (analisis SWOT dan matriks SPACE), serta *decision stage* (QSPM). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merumuskan manajemen strategi bauran pemasaran yang cocok bagi asuransi AJB Bumiputera. Perumusan manajemen strategi ditinjau melalui identifikasi bauran pemasaran produk asuransi AJB Bumiputera pada kondisi terkini, kemudian mengidentifikasi strategi pemasaran yang cocok dengan bantuan *Strategy-Formulation Analytical Framework*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa alternatif strategi pemasaran dengan nilai *Total Atractiveness Score* (TAS) tertinggi adalah strategi pertumbuhan intensif yang memiliki tiga alternatif pilihan, yaitu *market penetration strategy*, *market development strategy*, dan *product development strategy*.
2. Winahyu, Tjendera, Gutierrez, Sadeli (2008) melakukan perencanaan strategi pemasaran produk baru, yaitu EXO Coffee yang diproduksi oleh PT. Jamu Puspo Internusa. Perencanaan strategi pemasaran dilakukan dengan menggunakan metode identifikasi dan analisis *marketing mix*, analisis SWOT, dan Porter's *Five Forces*. Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa produk EXO Coffee mempunyai kekuatan yang baik di pangsa pasar yang belum terlayani dengan maksimal, yaitu yang segmentasinya berada di level rendah. Sebagai produk pendatang baru yang memiliki

harga jual relatif lebih murah dari pesaing dan sedikitnya pesaing secara langsung, maka pangsa pasar cenderung lebih mudah direbut.

3. Saari (2015) melakukan penelitian di sebuah *case company* yang bergerak di bidang *electrotechnical* di Finlandia. Penelitian dilakukan untuk merencanakan alternatif pembaharuan strategi pemasaran dengan metode analisis SWOT, PESTEL, Porter's *Five Forces*, *FAB analysis*, *marketing mix*, dan *promotion mix* agar perusahaan mampu memasuki pasar baru yang potensial dalam waktu yang relatif cepat. Dengan jenis konsumen yang mayoritas berasal dari kalangan *wholesaler*, desainer, dan kontraktor, disimpulkan bahwa saluran pemasaran secara perorangan dianggap masih menjadi sarana yang efektif untuk menyampaikan informasi mengenai produk, membangun kepercayaan, dan menjaga hubungan antara perusahaan dengan pelanggan. Namun, saat ini kebutuhan konsumen akan ketersediaan informasi produk secara *online* semakin penting. Maka, untuk memenuhi kebutuhan tersebut, disarankan untuk memanfaatkan media sosial seperti *LinkedIn* dan *Facebook* agar secara efektif mencapai target pasar dan meningkatkan *market share*.
4. Nugraheni (2016) melakukan penelitian strategi pemasaran di Namira Hotel Syariah, Yogyakarta. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah dengan menganalisis aspek *marketing mix* yang diterapkan oleh Namira Hotel. Terdapat lima aspek *marketing mix* utama yang diterapkan, yaitu produk, harga, promosi, lokasi, dan proses pelayanan. Namun ditinjau dari hasil penelitian, kinerja penerapan *marketing mix* tersebut masih kurang karena adanya hambatan dari eksternal dan internal, sehingga keuntungan yang diperoleh Namira Hotel dari operasionalnya masih kurang maksimal.
5. Dimulai dari *input stage*, disimpulkan berdasarkan penilaian matriks *External Factor Evaluation* (EFE) *Case Hotel* memiliki tingkat kemampuan rata-rata untuk memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman eksternal. Sedangkan berdasarkan penilaian matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), *Case Hotel* memiliki tingkat kemampuan di atas rata-rata dalam memanfaatkan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Pada *matching stage*, didapatkan alternatif-alternatif strategi SWOT yang dapat diterapkan sesuai dengan *Strength-Weakness-Opportunities-Threat* yang dimiliki *Case Hotel*. Kemudian, berdasarkan penilaian matriks EFE dan IFE, didapatkan informasi mengenai kondisi perusahaan, yaitu *grow and build strategy* dengan *intensive* dan *integrative strategy* sebagai alternatif strategi pemasaran yang berpotensi untuk diterapkan. Pada *decision stage*, dilakukan penilaian *relative attractiveness* dengan matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSP) untuk dua alternatif strategi yang

didapatkan berdasarkan matriks *Internal-External* (IE). Dari hasil penilaian matriks QSP, strategi yang tepat untuk diterapkan adalah *intensive strategy* dengan skor sebesar 6,91. Kemudian jika dicocokkan dengan keadaan perusahaan, alternatif jenis strategi di dalam *intensive strategy* yang paling tepat untuk diaplikasikan adalah *market penetration*, karena perusahaan ingin mengembangkan pangsa pasarnya di tahap awal beroperasinya bisnis. Strategi aplikatif yang dapat diterapkan diantaranya adalah Memanfaatkan teknologi media sosial, memanfaatkan *website Case Hotel*, memberikan *rate* promosi melakukan inovasi pada aplikasi resmi, mempertahankan dan meningkatkan kualitas *physical evidence*, menjalin kerjasama dengan perusahaan atau instansi pemerintah menyediakan *promo rate* restoran untuk *special occasion*, menyediakan *promo rate* untuk sewa *meeting room*, menyediakan fasilitas alat kantor, melakukan pemantauan *review* pada mitra *Online Travel Agent* (OTA), serta bekerjasama dengan media cetak, televisi, maupun radio lokal untuk mempromosikan hotel.

2.2 Strategi

Kata “strategi” merupakan turunan dari kata dalam bahasa Yunani, *stratēgos*. Adapun *stratēgos* dapat diterjemahkan sebagai 'komandan militer' pada zaman demokrasi Athena. Menurut Jatmiko (2003), Strategi merupakan suatu cara dimana organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta sumber daya dan kemampuan internal perusahaan.

Sedangkan menurut Umar (2013), Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Maka, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.

Dapat disimpulkan bahwa definisi dari strategi adalah sebuah sarana bagi sebuah organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuannya, atau dapat diartikan sebagai program umum dari tindakan dan komitmen atas pemahaman dan penempatan produk ke arah pencapaian tujuan menyeluruh berdasarkan kekuatan internal dan peluang yang ada.

2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Jatmiko (2003), manajemen strategi adalah suatu proses dimana manajemen puncak (*top management*) menentukan arah jangka panjang dan kinerja atau prestasi organisasi melalui formulasi yang cermat, implementasi yang tepat, dan evaluasi terus

menerus atas strategi yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Hunger dan Wheelen (2003) manajemen strategi adalah serangkaian keputusan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah kumpulan tindakan yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk menentukan kinerja sebuah organisasi yang direncanakan untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu.

2.2.2 Model Manajemen Strategi

Manajemen strategi bukan sesuatu hal yang dapat dirumuskan secara langsung. Manajemen strategi disusun atas dasar langkah-langkah yang sistematis. Berikut langkah-langkah dalam menentukan suatu strategi yang disebut model manajemen strategis menurut Fred R. David dalam Umar (2013), yaitu:

1. Visi dan misi

Visi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan merupakan suatu cita-cita tentang keadaan di masa datang yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh perusahaan, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah. Langkah berikutnya adalah membuat misi yang merupakan penjabaran secara tertulis mengenai visi.

2. Analisis lingkungan eksternal dan internal

Realisasi misi perusahaan akan menjadi sulit jika perusahaan tidak berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Oleh sebab itu, tindakan untuk mengetahui dan menganalisis lingkungan eksternal menjadi sangat penting karena pada hakikatnya kondisi lingkungan eksternal berada di luar kendali organisasi. Pemahaman mengenai kondisi eksternal penting untuk memudahkan perusahaan mencapai visinya. Pemahaman mengenai kondisi lingkungan internal perusahaan juga diperlukan untuk mengetahui kelemahan dan juga kekuatan yang dimiliki perusahaan.

3. Analisis pilihan strategi

Strategi-strategi ini dikelompokkan sebagai strategi generik. Dari bermacam-macam strategi dalam kelompok strategi generik ini akan dipilih salah satu atau kombinasi beberapa strategi induk (*grand strategic*) dengan menggunakan cara-cara tertentu.

4. Sasaran jangka panjang

Upaya pencapaian tujuan perusahaan adalah proses berkesinambungan yang memerlukan pentahapan. Formulasi sasaran jangka panjang ini mengacu kepada strategi induk yang telah ditetapkan sebelumnya.

5. Strategi fungsional

Strategi fungsional merupakan sasaran jangka pendek yang bersifat operasional. Di dalam organisasi perusahaan yang konvensional, bidang-bidang fungsional yang utama adalah bidang keuangan, SDM, produksi dan operasi, serta bidang pemasaran.

6. Program, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi

Agar sasaran yang ingin diraih dapat direalisasikan dengan strategi yang telah ditetapkan, strategi perlu ditindaklanjuti dengan pelaksanaan (*action*). Pelaksanaan tidak akan efektif tanpa didahului dengan perencanaan. Perencanaan yang baik setidaknya memiliki asas-asas untuk mencapai tujuan, realistis dan wajar, efisien serta merupakan cerminan dari strategi dan kebijakan perusahaan. Pengendalian dan pengawasan dimaksudkan untuk lebih menjamin bahwa semua kegiatan yang diselenggarakan perusahaan hendaknya berdasarkan rencana yang telah disepakati, sehingga sasaran tidak menyimpang. Jika hasil evaluasi pekerjaan diketahui bahwa ada faktor X yang mengakibatkan terjadinya penyimpangan dan memang disebabkan salah asumsi atau oleh hal-hal lain yang sifatnya *uncontrollable*, maka rencana perlu direvisi ulang.

2.2.3 Model Lingkungan Bisnis

Menurut Umar (2013) lingkungan bisnis dapat dibagi atas dua lingkungan, yaitu:

1. Lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal dibagi ke dalam dua kategori, yaitu:

a. *Politic, Economy, Social, Technology* (PEST)

PEST digunakan sebagai dasar analisis lingkungan jauh yang terdiri dari faktor-faktor yang pada dasarnya di luar dan terlepas dari perusahaan. Berikut merupakan detail dari masing-masing aspek PEST.

1) *Politic*

Pemerintah lokal maupun asing adalah regulator, deregulator, penyedia subsidi, dan pelanggan organisasi yang utama. Karena itu, faktor politik, pemerintahan, dan hukum, dapat mewakili peluang atau ancaman utama untuk organisasi dengan skala kecil dan besar. Untuk industri dan perusahaan yang sangat bergantung pada kontrak atau subsidi pemerintah, prakiraan kondisi politik dapat menjadi bagian terpenting dari analisis kondisi eksternal perusahaan. Perubahan paten hukum, undang-undang antitrust, tarif pajak, dan aktivitas melobi dapat mempengaruhi perusahaan secara signifikan. Meningkatnya interdependensi global antara ekonomi, pasar, pemerintah, dan

organisasi membuat aspek politik penting untuk diperhatikan perusahaan sebagai variabel pada formulasi dan implementasi strategi kompetitif.

2) *Economy*

Faktor ekonomi memiliki dampak langsung pada potensi daya tarik berbagai strategi. Misalnya, ketika suku bunga naik, dana yang dibutuhkan untuk ekspansi modal menjadi lebih mahal atau bahkan tidak tersedia. Ketika harga saham meningkat, permintaan ekuitas sebagai sumber modal untuk pengembangan pasar juga meningkat. Juga, saat pasar meningkat, konsumen dan kekayaan bisnis akan meningkat. Variabel ekonomi yang sangat penting dalam perencanaan strategis adalah domestik bruto produk (PDB), terutama untuk memantau keadaan ekonomi di suatu negara secara keseluruhan.

3) *Social*

Perubahan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan memiliki dampak besar pada hampir semua produk, layanan, pasar, dan pelanggan. Perusahaan dengan skala kecil, besar, yang berorientasi pada profit, dan non-profit di segala ranah industri memiliki tantangan yang datang dari peluang dan ancaman yang timbul dari perubahan dalam sosial, budaya, demografi, dan lingkungan bisnis. Tren sosial, budaya, demografi, dan lingkungan dapat membentuk cara sebuah masyarakat hidup, bekerja, menghasilkan, dan mengkonsumsi. Tren baru menciptakan jenis konsumen yang berbeda dan, akibatnya, kebutuhan untuk produk yang berbeda, layanan yang berbeda, dan strategi yang berbeda pun timbul.

4) *Technology*

Perubahan dan penemuan teknologi revolusioner memiliki dampak yang dramatis untuk suatu perusahaan. Internet telah mengubah sifat peluang dan ancaman dengan mengubah siklus hidup produk, meningkatkan kecepatan distribusi, menciptakan produk baru dan layanan, menghapus keterbatasan pasar geografis tradisional, dan mengubah *trade-off* antara standardisasi produksi dan fleksibilitas. Internet mengubah skala ekonomi, mengubah hambatan masuk, dan mendefinisikan kembali hubungan antara industri dan berbagai pemasok, kreditor, pelanggan, dan pesaing. Dalam praktiknya, keputusan kritis yang berkaitan dengan teknologi umumnya akan diserahkan ke tingkat organisasi yang lebih rendah atau formulasi langkah strategisnya masih kurang. Banyak ahli strategi menghabiskan sebagian besar waktunya

untuk menentukan pangsa pasar, memposisikan produk dalam hal fitur dan harga, meramalkan penjualan dan ukuran pasar, dan memantau distributor; namun terlalu sering, teknologi tidak menerima respek yang sama. Sehingga, perusahaan perlu untuk lebih memperhatikan langkah strategisnya yang berkaitan dengan teknologi.

b. Porter's *Five Forces*

Lingkungan industri mencakup aspek persaingan di mana bisnis perusahaan berada. Akibatnya, faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi persaingan, seperti ancaman-ancaman dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan perlu dianalisis. Aspek-aspek tersebut termasuk dalam Porter's *Five Forces* yang terdiri dari:

1) Ancaman Masuk Pendetang Baru

Setiap kali perusahaan baru dapat dengan mudah memasuki industri tertentu, intensitas daya saing di antara perusahaan akan meningkat. Namun hambatan untuk masuk ke lingkungan industri baru dapat mencakup kebutuhan untuk mendapatkan *economies of scale* dengan cepat, kebutuhan untuk mengembangkan teknologi dan pengetahuan akan industri terkait, kurangnya pengalaman, loyalitas pelanggan yang kuat, preferensi merek yang kuat, persyaratan modal yang besar, kurangnya saluran distribusi yang memadai, kebijakan pengaturan pemerintah, tarif, serta sulitnya akses bahan baku. Meskipun terdapat banyak hambatan masuk bagi bisnis pendatang baru, perusahaan-perusahaan baru terkadang masuk ke industri terkait dengan produk yang berkualitas lebih tinggi, harga lebih rendah, dan sumber daya pemasaran yang substansial. Oleh karena itu, tugas ahli strategi adalah mengidentifikasi potensi perusahaan baru yang memasuki pasar, untuk memantau strategi perusahaan pesaing baru, untuk melakukan serangan balik sesuai kebutuhan, dan untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada.

2) Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri

Persaingan sesama perusahaan di dalam suatu industri biasanya merupakan yang paling kuat. Strategi yang diterapkan oleh satu perusahaan dapat berhasil saat mereka memberikan keunggulan kompetitif atas strategi yang diterapkan oleh pesaing. Perubahan dalam strategi oleh satu perusahaan dapat dipenuhi tindakan balasan terhadap pesaing, seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambahkan fitur, menyediakan layanan, memperluas jaminan, dan meningkatkan iklan.

3) Ancaman dari Produk Pengganti

Di dunia industri pada umumnya, perusahaan akan bersaing ketat dengan produsen produk pengganti di industri lain. Kehadiran produk pengganti menempatkan batasan pada harga yang dapat dibebankan pada suatu produk sebelum konsumen akan beralih ke produk substitusi. Contohnya produsen kacamata dan lensa kontak yang menghadapi tekanan persaingan yang meningkat dari operasi mata laser. Tekanan kompetitif yang timbul dari produk pengganti akan meningkat saat harga produk pengganti secara relatif menurun dan biaya pelanggan untuk beralih ke produk substitusi menurun. Kekuatan kompetitif produk pengganti paling baik diukur dari caranya untuk masuk ke pangsa pasar yang dituju, serta rencana perusahaan tersebut untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar.

4) Daya Tawar Pembeli (*Buyers*)

Daya tawar pembeli merupakan kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Konsumen mendapatkan daya tawar yang semakin besar dengan keadaan sebagai berikut:

- a) Jika pembeli dapat beralih ke merek pesaing dengan biaya yang rendah
- b) Jika pembeli sangat penting bagi penjual
- c) Jika penjual sedang berjuang menghadapi permintaan konsumen yang menurun
- d) Jika pembeli diberitahu tentang produk, harga, dan biaya dari produk penjual
- e) Jika mereka memiliki kebebasan apakah dan kapan mereka harus membeli suatu produk

5) Daya Tawar Pemasok (*Suppliers*)

Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, terutama ketika ada banyak jumlah pemasok, padahal hanya ada sedikit pengganti bahan baku, atau ketika biaya untuk beralih bahan baku sangat mahal. Seringkali hal yang diperhatikan pemasok dan produsen adalah pada penentuan harga bahan baku yang wajar, peningkatan kualitas, pengembangan layanan baru, pengiriman yang tepat waktu, dan mengurangi biaya persediaan, sehingga meningkatkan profitabilitas jangka panjang untuk semua pihak.

2. Lingkungan internal

Lingkungan internal merupakan aspek-aspek yang ada dalam perusahaan. Aspek-aspek tersebut meliputi:

- a. Aspek pasar dan pemasaran
- b. Aspek keuangan dan akuntansi
- c. Aspek produksi-operasi
- d. Aspek SDM
- e. Aspek sistem informasi manajemen

2.2.4 Alternatif Strategi

Dalam melakukan pemilihan jenis strategi yang tepat sesuai dengan permasalahan perusahaan, terdapat beberapa pertimbangan analisis yang telah dilakukan. Menurut Fred R. David (2011) ada empat jenis strategi generik yaitu:

1. Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategies*)

Strategi integrasi vertikal menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan/atau para pesaing baik melalui *merger*, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri. Penjelasan dari ketiga strategi dipaparkan berikut ini.

a. *Forward Integration Strategy*

Strategi ini memiliki target agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer, bila perlu dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang/jasa mereka, sehingga mengganggu stabilitas produksi, padahal perusahaan mampu mengelola pendistribusian dimaksud dengan sumber daya yang dimiliki.

b. *Backward Integration Strategy*

Merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dari pemasok dapat lebih ditingkatkan, terlebih jika para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan. Tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian bagi para pemasok.

c. *Horizontal Integration Strategy*

Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walau harus dengan memilikinya. Tujuan strategi ini adalah

untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian para pesaing.

2. Strategi Intensif (*Intensive Strategies*)

Strategi intensif merupakan strategi yang dalam implementasinya memerlukan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan melalui produk-produk yang ada. Ketiga strategi intensif ini dipaparkan berikut ini.

a. *Market Penetration Strategy*

Strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar.

b. *Market Development Strategy*

Strategi ini bertujuan untuk mengenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. Tujuan strategi ini adalah untuk memperbesar pangsa pasar.

c. *Product Development Strategy*

Strategi ini merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang. Tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki atau menengembangkan produk yang sudah ada.

3. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategies*)

Strategi diversifikasi memiliki 2 tipe umum, yaitu *related* dan *unrelated*. Berikut ini merupakan penjelasan masing-masing tipe strategi diversifikasi tersebut.

a. *Related Diversification*

Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk dan atau jasa baru tetapi masih saling berhubungan dengan produk yang ada saat ini. Strategi ini bertujuan membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama. Strategi ini tepat digunakan jika:

- 1) Perusahaan bersaing pada industri yang pertumbuhannya lambat atau *decline*.
- 2) Ketika penenambahan produk baru dapat meningkatkan produk yang saat ini sedang dijual.
- 3) Ketika produk baru dapat dijual dengan harga yang kompetitif.
- 4) Ketika produk baru memiliki tingkat penjualan musiman yang dapat mengimbangi penjualan musiman produk yang ada saat ini.
- 5) Ketika perusahaan memiliki tim manajemen yang kuat.

b. *Unrelated Diversification*

Strategi ini lebih mengutamakan portofolio bisnis yang mampu memberikan kinerja keuangan yang sangat baik pada bidangnya. Perusahaan yang menggunakan *unrelated diversification* secara berkelanjutan akan mencari perusahaan yang dapat dibeli dan memiliki potensi untuk memberikan pengembalian investasi yang tinggi. Kelemahan yang dimiliki *unrelated diversification* adalah perusahaan induk harus memiliki tim *top management* yang sangat baik dalam merencanakan, mengatur, memotivasi, mendelegasikan, dan mengendalikan secara efektif. Karena akan jauh lebih sulit untuk mengelola bisnis di banyak ranah industri dibandingkan di satu industri. Strategi ini tepat digunakan jika:

- 1) Ketika pendapatan yang berasal dari produk atau layanan perusahaan saat ini akan meningkat secara signifikan jika ditambahkan produk baru yang tidak berkaitan.
- 2) Ketika sebuah organisasi bersaing dalam industri yang sangat kompetitif dan/atau tidak mengalami pertumbuhan, ditunjukkan oleh margin keuntungan dan laba industri yang rendah.
- 3) Ketika saluran distribusi milik perusahaan yang ada saat ini dapat digunakan untuk memasarkan produk baru untuk pelanggan yang ada saat ini.
- 4) Ketika produk baru memiliki pola penjualan *countercyclical* dibandingkan dengan produk yang ada sekarang.
- 5) Ketika ranah industri yang digeluti perusahaan saat ini mengalami penurunan penjualan dan laba tahunan.
- 6) Ketika sebuah organisasi memiliki modal dan sumber daya manajerial yang dibutuhkan untuk dapat bersaing di industri baru.
- 7) Ketika sebuah perusahaan memiliki peluang untuk membeli bisnis yang tidak terkait dan dapat menjadikannya sebagai peluang investasi yang menarik.
- 8) Ketika ada sinergi keuangan antara perusahaan yang diakuisisi dan yang mengakuisisi. (Catatan: bahwa perbedaan utama antara *related* dan *unrelated diversification* adalah bahwa *related* harus didasarkan pada beberapa kesamaan dalam pasar, produk, atau teknologi, sedangkan *unrelated* harus didasarkan lebih pada pertimbangan keuntungan.)
- 9) Ketika pasar untuk produk yang ada saat ini sudah jenuh.
- 10) Ketika tindakan *antitrust* dapat dibebankan terhadap organisasi yang secara historis memiliki konsentrasi pada satu industri.

4. Strategi Bertahan (*Defensive Strategies*)

Defensive strategies terdiri atas empat strategi yaitu:

a. *Retrenchment Strategy*

Retrenchment dilakukan ketika perusahaan mau bangkit lagi melalui pengurangan biaya dan aset untuk mengembalikan penjualan dan laba yang menurun. Strategi ini terkadang disebut juga sebagai *turnaround* atau *reorganizational strategy*. Pada strategi ini, *strategis* bekerja dengan sumber daya yang terbatas dan tekanan dari para *shareholders*, pegawai, dan media. *Retrenchment* dapat dilakukan dengan menjual tanah dan bangunan untuk memberikan kas yang dibutuhkan oleh perusahaan.

b. *Divestiture Strategy*

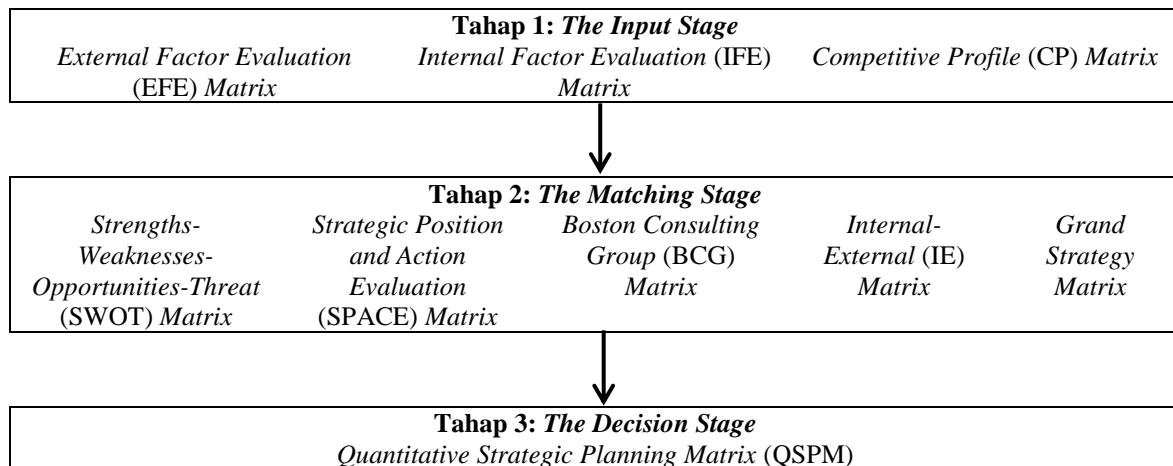
Divestiture dilakukan dengan menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan. Strategi ini sering digunakan untuk mendapatkan modal untuk membiayai akuisisi atau investasi strategis selanjutnya. *Divestiture* dapat menjadi bagian dari *retrenchment strategy* untuk menghapus bagian dari sebuah organisasi yang tidak menguntungkan. *Divestiture strategy* populer di kalangan bisnis, karena strategi ini berfokus pada core sebuah bisnis dan fokus dalam menjadikan sebuah bisnis untuk tidak terlalu beragam.

c. *Liquidation Strategy*

Liquidation dilakukan dengan menjual seluruh aset perusahaan yang bersifat *tangible*. Strategi ini merupakan sebuah pengakuan dari suatu kegagalan. Meskipun strategi ini berat untuk dijalankan secara emosional, namun strategi ini akan lebih baik dilakukan daripada perusahaan harus terus kehilangan uang dalam jumlah besar.

2.2.5 Pemilihan Strategi

Menurut Fred R. David dalam Umar (2013) cara menentukan strategi utama adalah dengan melakukan tiga tahapan pada *strategy-formulation analytical framework* dengan matriks sebagai model analisisnya, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.1. Perangkat atau alat yang berbentuk matriks tersebut telah sesuai dengan segala ukuran dan tipe organisasi perusahaan, sehingga alat tersebut dapat dipakai untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi-strategi yang paling tepat untuk diterapkan sesuai dengan keadaan perusahaan.



Gambar 2.1 Strategy-formulation analytical framework

Sumber: David (2011)

2.2.6 Alat Analisis

Berikut ini merupakan alat analisis yang digunakan untuk analisis penentuan strategi pemasaran yang tepat.

1. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) bertujuan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan yang dianggap sebagai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) (David, 2011). Berikut ini langkah-langkah dalam membuat Matriks EFE.

- a. Mengidentifikasi dan membuat daftar faktor-faktor eksternal yang mencakup peluang dan ancaman, yang langsung maupun tidak langsung yang mempengaruhi perusahaan secara khusus dan industri pada umumnya. Kemudian menentukan 5-10 faktor peluang dan 5-10 faktor ancaman yang dianggap paling dominan.
- b. Menentukan bobot nilai tiap-tiap faktor tersebut dengan skala yang dimulai dari bobot 0.0 (tidak penting) sampai dengan 1.0 (sangat penting). Bobot menandakan tingkat pentingnya faktor tersebut secara relatif bagi keberhasilan perusahaan dalam industri tersebut. Jumlah dari seluruh bobot adalah sama dengan 1.0.
- c. Kemudian tiap faktor eksternal perusahaan akan diberikan *rating* yang menandakan seberapa efektif strategi perusahaan di dalam merespon faktor-faktor tersebut. Respon sangat baik (*rating*=4), respon baik (*rating*=3), respon biasa-biasa (*rating*=2), dan respon kurang baik (*rating*=1).
- d. Untuk mendapatkan *weighted score*, maka harus dikalikan nilai rata-rata tertimbang (*rating*) dari tiap faktor dengan bobotnya masing-masing.
- e. Setelah itu, menjumlahkan *weighted score* dari setiap faktor untuk menentukan *total score*.

Total score akan berada di antara nilai 1.0 sampai dengan 4.0, dengan nilai rata-rata adalah 2.5. *Total score* 4.0 berarti perusahaan dapat merespon peluang dan ancaman yang ada dalam industri dengan cara yang luar biasa, dengan kata lain strategi perusahaan secara efektif dapat memanfaatkan peluang-peluang yang ada dan dapat meminimalisasi efek dari ancaman-ancaman eksternal. *Total score* 1.0 berarti sebaliknya, yaitu strategi perusahaan tidak bisa memanfaatkan peluang yang ada atau tidak bisa menghindari ancaman-ancaman eksternal. Tabel 2.2 berikut merupakan contoh susunan matriks EFE.

Tabel 2.2
Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Kunci Faktor-Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Nilai Tertimbang
Peluang - Peluang 1 - Peluang 2 -dst		1, 2, 3, atau 4 1, 2, 3, atau 4	
Ancaman - Ancaman 1 - Ancaman 2 - dst		1, 2, 3, atau 4 1, 2, 3, atau 4	
Jumlah	1.00		Minimal 1.00 Maksimal 4.00

Sumber: David (2011)

2. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produksi/operasi (David, 2011). Perumusan strategi memiliki tujuan meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut. Berikut merupakan langkah-langkah membuat matriks IFE.

- a. Mengidentifikasi dan membuat daftar faktor-faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan, yang langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi perusahaan secara khusus dan industri pada umumnya. Dalam langkah tersebut, harus ditentukan 5-10 faktor kekuatan dan 5-10 faktor kelemahan yang dianggap paling dominan.
- b. Menentukan bobot nilai tiap-tiap faktor tersebut dengan skala yang dimulai dari bobot 0.0 (tidak penting) sampai dengan 1.0 (sangat penting). Bobot yang diberikan pada suatu faktor tertentu menandakan tingkat pentingnya faktor tersebut secara

relatif bagi keberhasilan perusahaan dalam industri tersebut. Ukuran bobot dapat ditetapkan dengan membandingkan hasil dari proses analisis faktor-faktor internal di perusahaan. Jumlah dari bobot tidak boleh melebihi 1.0.

- c. Menentukan nilai *rating*. Nilai *rating* yaitu 1 sampai 4 dari setiap faktornya, di mana nilai *rating* menandakan apakah faktor tersebut mewakili *major weakness* (*rating*=1), *minor weakness* (*rating*=2), *minor strength* (*rating*=3), dan *major strength* (*rating*=4). Perlu diperhatikan bahwa kekuatan harus menerima *rating* 3 sampai 4 dan kelemahan harus menerima *rating* 1 atau 2. *Rating* adalah *company based*, sedangkan bobot adalah *industry based*.
- d. Untuk menentukan *weighted score* setiap variabel, maka harus mengalikan bobot setiap faktor dengan *rating*.
- e. Menjumlahkan *weighted score* untuk setiap variabel guna menentukan *total score*. Nilai tertinggi dari *total score* tersebut adalah 4.0 (empat), nilai terendah adalah 1.0 (satu), dan nilai rata-rata adalah 2.5 (dua koma lima). Bila *total score* tersebut di atas 2.5 maka menandakan bahwa perusahaan mempunyai posisi internal yang kuat dan apabila *total score* tersebut di bawah 2.5 maka menandakan perusahaan mempunyai posisi internal yang lemah.

Tabel 2.3 berikut merupakan contoh tabel matriks IFE.

Tabel 2.3

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Kunci Faktor-Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Nilai Tertimbang
Kekuatan			
- Kekuatan 1		4 atau 3	
- Kekuatan 2		4 atau 3	
- dst			
Kelemahan			
- Kelemahan 1		2 atau 1	
- Kelemahan 2		2 atau 1	
-dst			
Jumlah	1.00		Minimal 1.00 Maksimal 4.00

Sumber: David (2011)

3. Analisis SWOT

Menurut David (2011) matriks *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT) merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah:

a. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

Strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang dimiliki.

b. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang eksternal perusahaan.

c. Strategi ST (*Strength-Threat*)

Strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak yang ditimbulkan oleh ancaman eksternal perusahaan.

d. Strategi WT (*Weakness-Threat*)

Strategi yang memiliki sifat defensif, dimana strategi ini diarahkan kepada upaya dalam menurunkan tingkat kelemahan internal perusahaan dan menghindari ancaman eksternal perusahaan.

Terdapat delapan langkah dalam membentuk sebuah Matriks SWOT, yaitu:

- Buat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan.
- Buat daftar ancaman-ancaman utama eksternal perusahaan.
- Buat kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan.
- Buat kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan.
- Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi SO.
- Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi WO.
- Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi ST.
- Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi WT.

Tabel 2.4 berikut merupakan susunan dari tabel matriks SWOT.

Tabel 2.4
Matriks SWOT

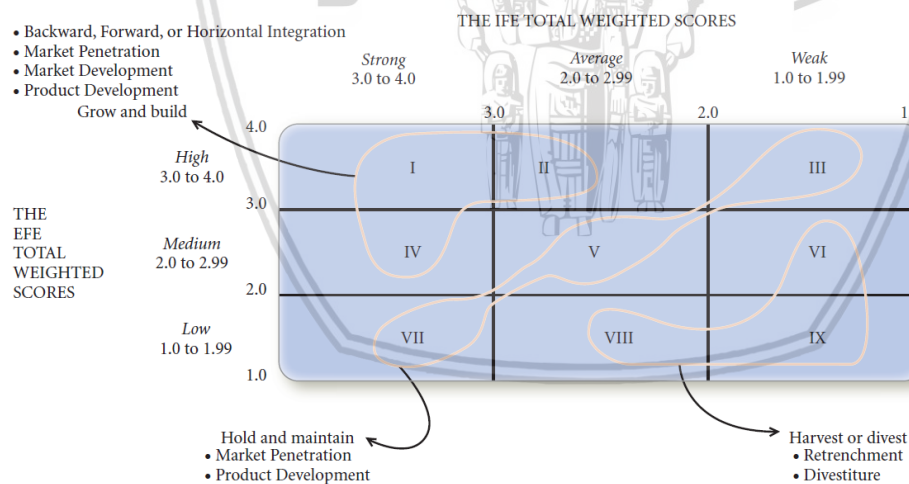
IFE EFE	<i>STRENGTHS</i> (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	<i>WEAKNESSES</i> (W) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan eksternal
<i>OPPORTUNITIES</i> (O) Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>TREATHS</i> (T) Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Menciptakan strategi dengan menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: David (2011)

4. Matriks *Internal-External* (IE)

Matriks IE berdasar pada dua dimensi yaitu *total weighted score* dari matriks IFE untuk sumbu x dan *total weighted score* dari matrik EFE untuk sumbu y. Sumbu x untuk IFE dengan *total weighted score* 1.00 hingga 1.99 menunjukkan posisi internal yang lemah; nilai 2.00 hingga 2.99 menunjukkan posisi rata-rata; dan 3.00 hingga 4.00 menunjukkan posisi yang kuat. Demikian pula dengan sumbu y, *total weighted score* EFE sebesar 1.00 hingga 1.99 dianggap sebagai rendah; 2.00 hingga 2.99 sedang; dan 3.00 hingga 4.00 tinggi.

Matriks IE dibagi menjadi tiga bagian utama dengan implikasi strategi yang berbeda. Sel I, II, atau IV dapat dideskripsikan sebagai *grow and build*. Intensive (*backward integration, forward integration, dan horizontal integration*) strategies merupakan yang paling tepat untuk diterapkan. Sel III, V, atau VII paling cocok dikelola dengan *hold and maintain strategies* dimana *market penetration* dan *product development* merupakan dua strategi yang paling umum untuk diterapkan. Sel VI, VIII, atau IX adalah *harvest or divest*. Organisasi yang sukses akan memiliki posisi bisnis pada atau di sekitar sel I pada matriks IE. Gambar 2.2 berikut ini merupakan gambaran dari matriks IE.



Gambar 2.2 Matriks *Internal-External* (IE)

Sumber: David (2011)

5. Analisis Matriks *Quantitative Strategies Planning* (QSPM)

Menurut Umar (2013) secara konseptual tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan. Berikut merupakan enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM (David, 2011).

- a. Buatlah daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari hasil analisis SWOT.
- b. Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang digunakan dalam Matriks EFE dan Matriks IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom tepat di kanan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.
- c. Cermatilah matriks-matriks Tahap 2 (pencocokan), dan identifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi. Catat strategi-strategi ini di baris teratas QSPM. Kelompokkan berbagai strategi tersebut dalam satu rangkaian eksklusif.
- d. Menentukan Skor Daya Tarik/*Attractiveness Score* (AS), yang merupakan nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi di rangkaian alternatif tertentu. *Range* Skor Daya Tarik adalah 1= tidak memiliki daya tarik, 2= daya tariknya rendah, 3= daya tariknya sedang, dan 4= daya tariknya tinggi. Gunakan tanda hubung yang menunjukkan bahwa faktor utama tidak mempengaruhi pilihan yang dibuat.
- e. Hitunglah Skor Daya Tarik Total/*Total Attractiveness Score* (TAS), yang didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot dengan Skor Daya Tarik di setiap baris. Skor Daya Tarik Total tertinggi merupakan strategi alternatif yang paling menarik.
- f. Hitunglah Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total. Jumlahkan Skor Daya Tarik Total pada tiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total (*Sum Total Attractiveness Score—STAS*) menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor yang bernilai lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat semua faktor eksternal dan internal relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Besarnya selisih antara Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total di rangkaian alternatif strategi tertentu menunjukkan ketertarikan relatif satu strategi terhadap strategi yang lain.

Tabel 2.5 berikut merupakan contoh tabel matriks QSPM.

Tabel 2.5
Matriks QSPM

Alternatif strategi		Strategi 1		Strategi 2	
Faktor-faktor utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
Peluang					
1. xx	xx	xx	xx	xx	xx
2. xx	xx	xx	xx	xx	xx

Alternatif strategi		Strategi 1		Strategi 2	
Faktor-faktor utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
Ancaman					
1. xx	xx	xx	xx	xx	xx
2. xx	xx	xx	xx	xx	xx
Kekuatan					
1. xx	xx	xx	xx	xx	xx
2. xx	xx	xx	xx	xx	xx
Kelemahan					
1. xx	xx	xx	xx	xx	xx
2. xx	xx	xx	xx	xx	xx
Total	xx	xx	xx	xx	xx

Sumber: David (2011)

2.3 Pemasaran

Pemasaran mengacu pada identifikasi dan pemenuhan kebutuhan manusia secara fisik dan sosial. Pemasaran didefinisikan sebagai fungsi organisasi dan seperangkat proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan menyampaikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan dengan pelanggan dengan cara yang menguntungkan bagi perusahaan beserta *stakeholder* (Kotler & Armstrong, 2006).

Pada umumnya, pemasaran dipandang sebagai aktivitas yang melibatkan penjualan dan periklanan (Kotler & Armstrong, 2006). Namun pemasaran juga didefinisikan sebagai "proses sosial dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran dan pertukaran produk dan jasa yang memiliki nilai. Menurut Kotler (2004), manajemen pemasaran adalah seni dan ilmu dalam memilih target pasar, juga dalam menarik dan menjaga hubungan dengan pelanggan melalui penciptaan, penyampaian, dan komunikasi nilai pelanggan yang bersifat superior.

Proses penyesuaian kemampuan perusahaan dengan keinginan konsumen terjadi dalam apa yang disebut marketing *Marketing Environment*. Pada umumnya, sebuah perusahaan tidak melakukan kegiatan pemasarannya sendiri. Hal ini dikarenakan perusahaan juga rentan terhadap begitu banyak ancaman dari pesaing, perubahan kondisi politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Faktor-faktor ini harus dipertimbangkan saat perusahaan melakukan penyesuaian kebutuhan dan keinginan dari target pasar.

Pemasaran menurut *American Marketing Association* adalah "Aktivitas, himpunan institusi, dan proses untuk menciptakan, berkomunikasi, menyampaikan dan melakukan kegiatan pertukaran penawaran yang memiliki nilai bagi pelanggan, klien, dan mitra dan masyarakat umum".

2.4 *Segmentation, Targeting, dan Positioning*

Agar berhasil dalam pasar yang kompetitif, perusahaan perlu memusatkan perhatiannya pada pelanggan. Mereka harus memenangkan pelanggan dari para pesaing, lalu mempertahankan dan menumbuhkan pelanggan dengan menghantarkan nilai yang lebih baik. Tetapi sebelum perusahaan dapat memuaskan kebutuhan konsumen, perusahaan harus lebih dulu memahami kebutuhan dan keinginan konsumen dengan melakukan analisis.

Perusahaan tidak bisa melayani semua konsumen dalam pasar tertentu dengan baik. Karena itu, masing-masing perusahaan harus membagi keseluruhan pasar, memilih segmen yang terbaik, dan merancang strategi untuk melayani segmen yang telah terpilih dengan baik. Proses ini melibatkan segmentasi pasar (*segmentation*), penetapan target pasar (*targeting*), dan *positioning*. Berikut merupakan penjelasan dari *Segmentation, Targeting, dan Positioning* menurut Kotler dan Armstrong (2006).

2.4.1 *Segmentation*

Sebuah pasar terdiri dari banyak tipe pelanggan, produk, dan kebutuhan. Pemasar harus menentukan segmen mana yang menawarkan peluang terbaik. Konsumen dapat dikelompokkan dan dilayani dengan sejumlah cara berdasarkan faktor geografis, demografis, psikografis, dan perilaku. Proses pembagian pasar menjadi kelompok pembeli berbeda yang mempunyai kebutuhan, karakteristik, atau perilaku berbeda yang mungkin memerlukan produk atau program pemasaran terpisah disebut sebagai segmentasi pasar (*market segmentation*). Segmen pasar terdiri dari konsumen yang merespons dalam cara yang sama terhadap sejumlah usaha pemasaran tertentu.

2.4.2 *Targeting*

Setelah perusahaan mendefinisikan segmentasi pasar, perusahaan dapat memasuki satu atau beberapa segmen tersebut. Penetapan target pasar (*market targeting*) melibatkan evaluasi setiap daya tarik segmen pasar dan memilih satu atau lebih segmen yang akan dimasuki. Perusahaan perlu menetapkan target daya tarik segmen dimana perusahaan dapat menghasilkan nilai pelanggan terbesar dan mempertahankannya sepanjang waktu.

Perusahaan dengan sumber daya terbatas dapat memutuskan untuk hanya melayani satu atau beberapa segmen khusus atau “ceruk pasar (*niche market*)”. Perusahaan yang melayani *niche market* mengkhususkan diri melayani segmen pelanggan yang dilewatkan atau diabaikan oleh pesaing besar.

Selain itu, perusahaan dapat memilih untuk melayani beberapa segmen yang berhubungan, dimana kemungkinan segmen tersebut memiliki jenis pelanggan yang berbeda tetapi dengan keinginan dasar yang sama. Dalam sebuah perusahaan besar, memungkinkan untuk diputuskan menawarkan ragam produk yang lengkap dalam melayani seluruh segmen pasarnya.

2.4.3 Positioning

Setelah dilakukan penetapan target segmen, perusahaan harus memutuskan bagaimana mendiferensiasikan penawaran pasarnya untuk setiap segmen sasaran dan posisi apa yang ingin ditempatinya dalam segmen tersebut. *Positioning* produk adalah tempat yang diduduki produk relatif terhadap kompetitor dalam pikiran konsumen. Pemasar tentunya ingin mengembangkan posisi pasar unik bagi produk mereka.

Dalam memposisikan produknya, mula-mula perusahaan mengenali perbedaan nilai pelanggan yang mungkin menyediakan keunggulan kompetitif dalam membangun posisi. Perusahaan dapat menawarkan nilai pelanggan yang lebih besar, baik dengan menetapkan harga yang lebih murah dibandingkan pesaing maupun dengan menawarkan keuntungan yang lebih banyak untuk menyesuaikan dengan harga yang tinggi. Karena itu, *positioning* yang efektif dimulai dengan diferensiasi yang benar-benar mendiferensiasikan penawaran pasar perusahaan, sehingga perusahaan dapat memberikan nilai lebih kepada para konsumennya. Setelah posisi yang diinginkan telah terpilih, perusahaan harus mengambil langkah yang kuat untuk menghantarkan dan menyampaikan posisi tersebut kepada konsumen yang dijadikan sasaran.

2.5 Jasa

Berikut ini merupakan penjelasan mengenai pengertian, karakteristik produk jasa, dan jenis hotel *select-service*.

2.5.1 Pengertian Jasa

Produk didefinisikan sebagai sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, akuisisi, penggunaan, atau konsumsi yang berpotensi untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan. Contoh produk meliputi fisik barang seperti mobil atau buku. Sedangkan, sebuah produk jasa atau layanan didefinisikan sebagai sesuatu yang tidak berwujud, sesuatu yang kita rasakan namun tidak bisa disentuh dengan tangan (Kotler, 2004).

2.5.2 Karakteristik Jasa

Produk jasa memiliki karakteristik yang berbeda dengan produk fisik, diantaranya adalah *intangibility* (tidak berwujud), *inseparability* (tidak terpisahkan), *perishability* (tidak tahan lama), dan *variability* (bervariasi). Berikut ini merupakan penjelasan dari masing-masing karakteristik yang dimiliki oleh produk jasa.

2.5.2.1 Intangibility (Tidak Berwujud)

Sebuah produk jasa tidak memiliki wujud dan kondisinya tidak dapat dievaluasi sebelum dibeli. Konsumen tidak dapat melihat, merasakan, mendengar, atau merasakan layanan sebelum dibeli. Oleh karena itu, perusahaan jasa seringkali berusaha untuk mewujudkan layanan tersebut ke dalam suatu bukti yang nyata.

Contohnya adalah pada bisnis restoran yang seringkali memberikan gambar hidangan pembuka, hidangan utama, dan hidangan penutup yang terlihat menarik di menu mereka, dan/atau memberikan deskripsi pada menu sehingga pelanggan dapat mencoba untuk mengevaluasi layanan yang akan dibeli sebelum dikonsumsi.

Bisnis layanan hotel mengandung lebih banyak atribut dan bentuknya tidak dapat dengan mudah diwujudkan. Strategi yang diikuti oleh sebagian besar hotel adalah untuk mempertahankan penampilan luar dan lobi yang menarik – karena dua hal tersebut merupakan aspek pertama yang dilihat konsumen saat mendekati dan masuk ke dalam hotel.

2.5.2.2 Inseparability (Tidak Terpisahkan)

Produk jasa biasanya diproduksi dan dikonsumsi pada waktu yang bersamaan. Dengan kata lain, layanan tidak melalui saluran distribusi tradisional yang melibatkan produsen, pedagang grosir, dan seorang pengecer. Perusahaan jasa biasanya juga bertindak sebagai pengecer yang menghasilkan layanan dan mengirimkannya ke konsumen bersamaan dengan proses produksi. Pada kenyataannya, konsumen seringkali menjadi bagian dari proses produksi itu sendiri.

2.5.2.3 Perishability (Tidak Tahan Lama)

Fakta bahwa layanan tidak berwujud berarti mereka tidak dapat disimpan, atau ditempatkan di dalam gudang persediaan. Masing-masing layanan ini memiliki kapasitas terbatas yang tidak bisa dilampaui. Ini Karakteristik layanan tertentu telah menyebabkan pengembangan pengelolaan hasil dan model manajemen pendapatan. Perusahaan perhotelan berubah harga mereka sebagai reaksi terhadap permintaan yang berfluktuasi dalam upaya

untuk memaksimalkan potensi pendapatan. Hal ini juga penting untuk perhotelan dan perusahaan *travel* untuk mengelola pasokan berdasarkan kondisi ini dengan perencanaan fasilitas mereka dan penjadwalan tenaga kerja, untuk memenuhi permintaan.

2.5.2.4 Variability (Bervariasi)

Fakta bahwa layanan tidak berwujud dan konsumen merupakan bagian dari proses produksi, merupakan aspek yang menyulitkan dalam membentuk konsistensi dalam penyampaian layanan. Banyak restoran cepat saji telah membentuk mekanisme persiapan setiap *item* di dalam menu sebagai upaya memberikan layanan yang konsisten, namun mereka tidak dapat sepenuhnya mengendalikan atmosfer di restoran pada saat penyampaian layanan. Misalnya, jika ada sekumpulan anak-anak yang masuk ke restoran sehingga mereka memperlambat antrian dan membuat restoran menjadi penuh, atau di waktu tertentu restoran bisa saja hampir kosong. Semua keadaan tersebut mewakili situasi yang berbeda yang akan mempengaruhi produksi dan konsumsi makanan cepat saji.

Demikian pula, Hotel bisa memiliki berbagai tingkat hunian, berbagai jenis kelompok yang berbeda bisa menginap kapan saja, atau mungkin tamu datang menginap karena ada acara besar di kota yang bersangkur. Maka dari itu, perusahaan yang mengoperasikan bisnis hotel biasanya memiliki sebuah *blueprint* layanan mereka, menetapkan mekanisme komponen layanan tertentu, dan melatih karyawannya agar dapat menyampaikan pelayanan secara konsisten dengan harapan dapat mengurangi variabilitas dari penyampaian layanan.

2.5.3 Select-Service Hotel

Seiring dengan berjalannya waktu, lapisan antara segmen hotel *limited-service* dan *full-service* memunculkan hibrid yang dikenal sebagai segmen *select-service*. Hotel dengan layanan pilihan, pada dasarnya menawarkan layanan seperti hotel *limited-service*, namun ditawarkan bersamaan dengan pilihan layanan yang ada pada hotel *full-service*. Secara umum, dapat dikatakan bahwa hotel *select-service* memiliki lebih banyak kesamaan dengan hotel *limited-service*, namun fasilitas pilihan yang ditawarkan oleh masing-masing hotel *select-service* dapat berbeda-beda satu sama lain.

Menurut lembaga U.S. Hotel Appraisal, konsep hotel *select-service* diterapkan untuk menekan biaya operasional dengan menawarkan layanan dan fasilitas secukupnya. Oleh karena itu, jenis hotel ini umumnya tidak menyediakan banyak fasilitas restoran, layanan katering yang beragam, atau ruang pertemuan dengan kapasitas besar. Misalnya, restoran

hotel *select-service* pasti menawarkan menu yang terbatas dan umumnya tidak sepenuhnya beroperasi di setiap jam makan dalam waktu tujuh hari seminggu.

Namun, fasilitas yang ada di dalam kamar tamu dapat mendekati atau memenuhi tingkat hotel *full-service*. Bahkan, permintaan komersial telah meningkat di antara hotel *select-service* sejak 2007. Segmen hotel *select-service* terus meningkatkan keunggulan kompetitifnya dengan menawarkan fasilitas kamar lengkap, yang setara dengan hotel *full-service*, sambil menjaga tingkat harga yang rendah.

2.6 Marketing Mix untuk Jasa

Marketing mix atau bauran pemasaran terdiri dari sejumlah elemen program pemasaran yang penting diperhatikan agar strategi pemasaran yang akan ditetapkan dapat berjalan sesuai dengan tujuan sebuah perusahaan. Definisi bauran pemasaran menurut Kotler (2004) adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus-menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran. Menurut Bojanic (2009), bauran pemasaran merupakan aspek pemasaran yang ditujukan untuk menentukan suatu *mix* sebuah produk yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen dan memberikan perusahaan posisi yang unik di pasarnya.

Pada umumnya, bauran pemasaran memiliki elemen 4Ps yang terdiri dari *Price*, *Product*, *Promotion*, dan *Place*. Namun, dalam konteks jasa, untuk hanya menggunakan *marketing mix* tradisional tersebut dianggap kurang relevan karena jasa memiliki sifat-sifat yang unik, sehingga ditambah unsur *People*, *Process*, dan *Physical Evidence* (Tjiptono, 2014) seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.3. Ketiga hal ini terkait dengan sifat jasa yang berbeda dengan barang, dimana tahapan operasi hingga konsumsi merupakan suatu rangkaian yang tidak dapat dipisahkan serta mengikutsertakan konsumen serta pembeli jasa secara langsung.



Gambar 2.3 Marketing mix untuk jasa
Sumber: Tjiptono (2014)

Berikut merupakan penjelasan lebih lanjut mengenai elemen-elemen *marketing mix* untuk jasa.

2.6.1 Produk (*Product*)

Elemen produk di dalam *marketing mix* mencakup semua jenis produk dan jasa yang saling melengkapi untuk menghasilkan produk akhir. Contohnya, pemesanan kamar hotel sudah termasuk fasilitas kamar untuk tamu, akses untuk fasilitas *fitness center*, kolam renang, restoran, layanan *valet*, *housekeeping*, *concierge*. Makanan yang disediakan oleh restoran mencakup makanan itu sendiri, penerima tamu restoran, dan pelayan. Segala sesuatu diantara permulaan dan akhir dari proses jual beli produk ini, seperti pelayanan di hotel, restoran, dan transportasi, akan mempengaruhi keseluruhan pengalaman yang didapatkan oleh konsumen.

Saat ini, hotel terbagi atas sejumlah segmen, berdasarkan tingkat *amenities* dan layanan yang diberikan ke dalam kategori, *full service*, *limited service*, dan *select service*. Hotel *limited service* memberikan layanan yang terbatas dari aspek restoran, *valet parking*, dan *concierge*. Sedangkan *select service* memberikan layanan yang terpilih sesuai dengan preferensi perusahaan, dan pada umumnya dalam kapasitas yang terbatas. Adapun jenis-jenis penamaan yang membedakan setiap produk layanan penginapan antara lain hotel, motel, dan *inn* berdasarkan ukuran properti dan *amenities* yang disediakan.

Menurut Horner dan Swarbrooke (2014), Kotler dan Armstrong mengembangkan definisi asli produk dengan penyesuain karakter produk jasa. Konsep ini disebut dengan produk tiga tingkat. Tiga tingkat produk adalah sebagai berikut:

1. *Core product*, merupakan sesuatu yang menjadi tujuan utama konsumen membeli produk yang ditawarkan perusahaan. Konsumen membeli *core product* untuk memenuhi kebutuhan utamanya.
2. *Actual product*, merupakan produk yang mendukung terwujudnya kepuasan konsumen saat membeli *core product*. Umumnya, *actual product* meliputi *branding*, fitur-fitur tambahan di samping *core product*, kualitas, dan kemasan.
3. *Augmented product*, meliputi semua pelayanan tambahan yang dapat menguntungkan konsumen. *Augmented product* merupakan gabungan produk total yang dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi konsumen, bahkan untuk permasalahan yang belum sempat muncul pada saat penyampaian pelayanan.

2.6.2 Harga (*Price*)

Harga adalah sebuah nilai yang ditempatkan pada produk atau layanan. Ada beberapa elemen non-moneter untuk elemen harga, serta unsur moneter yang bersifat lebih jelas. Contoh harga non-moneter adalah waktu yang dibutuhkan untuk mencari dan mengevaluasi produk atau layanan alternatif dan kenyamanan lokasi penjualan produk.

Beberapa alasan adanya segmentasi harga dan diskon penawaran, termasuk diantaranya adalah jumlah pembelian (dari segi volume pembelian), waktu pembelian (contoh: *earlybird special*), identifikasi pembeli (contoh: pelanggan yang tergabung dalam anggota *corporate*), pembelian lokasi, dan *bundling* (contoh: paket liburan) (Nagle dan Holden, 2002).

Dalam pemasaran dikenal sejumlah strategi penentuan harga, antara lain:

1. Harga pasar (*Market skimming*): dalam *market skimming* produk baru pada awalnya ditawarkan dengan harga *premium*. Tujuannya adalah untuk menutup biaya investasi secepatnya. Strategi ini sesuai jika: pertama, merek baru mempunyai kelebihan/keunggulan dibanding merek-merek yang sudah ada. Kedua, merek tersebut dilindungi oleh hak paten. Ketiga, pasar bersifat inelastis.
2. Harga penetrasi (*Penetration pricing*): penentuan harga baru yang relatif murah dengan tujuan memperluas pangsa pasar. Pendekatan ini sesuai dengan pasar bersifat elastis.
3. Harga prestis dan ekonomi (*Prestige and economic pricing*): penentuan harga prestis adalah strategi yang menaikkan harga jasa di atas rata-rata dan penentuan harga ekonomi adalah dengan menurunkan harga jasa di bawah rata-rata.
4. Harga majemuk (*Multiple pricing*): strategi ini merupakan diskon kuantitas. Harga yang lebih murah dikenakan jika kuantitas produk/jasa yang dibeli semakin banyak.
5. Harga ganjil (*Odd pricing*): didasarkan pada prinsip psikologi dimana Rp 999,00 dirasakan psikologi, sangat kurang atau lebih rendah dari Rp 1.000,00.

2.6.3 Tempat (*Place*)

Tempat atau lokasi merupakan elemen *marketing mix* yang mencakup distribusi dan logistik dari kegiatan produksi sebuah produk atau jasa yang membuat produk dapat tersedia bagi konsumen di tingkat akhir. Lokasi dari fasilitas kegiatan produksi ditentukan dengan mempertimbangkan biaya sumber daya seperti tenaga kerja dan sumber bahan baku. Selain itu, perlu untuk memiliki akses ke moda pilihan transportasi untuk pengiriman produk ke pedagang grosir dan pengecer. Contohnya, hotel biasanya membangun fasilitas mereka di daerah seperti bandara, pusat kota, sentra industri, dan atraksi pariwisata yang dapat diakses oleh target pasar masing-masing.

2.6.4 Promosi (*Promotion*)

Unsur promosi dalam *marketing mix* mencakup semua aspek komunikasi yang terkait dengan pemasaran produk atau layanan. Bauran promosi terdiri dari empat elemen: iklan, penjualan personal, publisitas, dan promosi penjualan.

Dalam Lupiyoadi dan Hamdani (2006) perangkat promosi mencakup:

1. Aktivitas Periklanan

Periklanan adalah salah satu bentuk dari komunikasi impersonal (*impersonal communication*) yang digunakan oleh perusahaan. Peranan periklanan dalam pemasaran jasa adalah untuk membangun kesadaran (*awareness*) terhadap keberadaan jasa yang ditawarkan, menambah pengetahuan konsumen tentang jasa yang ditawarkan, membujuk calon konsumen untuk membeli atau menggunakan jasa tersebut, dan membedakan dari perusahaan satu dengan perusahaan lain yang mendukung *positioning* jasa. Terdapat beberapa tujuan periklanan, di antaranya adalah:

- a. Iklan yang bersifat memberikan informasi (*informative advertising*), merupakan iklan yang secara panjang lebar menerangkan produk jasa dalam tahap rintisan (perkenalan) guna menciptakan permintaan atas produk tersebut.
- b. Iklan membujuk (*persuasive advertising*), merupakan iklan menjadi penting dalam situasi persaingan di mana sasaran perusahaan adalah menciptakan permintaan yang selektif akan merek tertentu.
- c. Iklan pengingat (*reminder advertising*), merupakan iklan ini akan sangat penting dalam tahap kedewasaan (*maturity*) suatu produk untuk menjaga agar konsumen selalu ingat akan produk tersebut.
- d. Iklan pemantapan (*reinforcement advertising*), merupakan iklan yang berusaha meyakinkan para pembeli bahwa mereka telah mengambil pilihan yang tepat.

2. Penjualan Perorangan (*personal selling*)

Penjualan perseorangan mempunyai peranan penting dalam pemasaran karena:

- a. Interaksi personal antara penyedia jasa dan konsumen sangat penting.
- b. Jasa tersebut disediakan oleh orang bukan oleh mesin.
- c. Orang merupakan bagian penting dari produk jasa.

3. Promosi Penjualan

Promosi penjualan adalah semua kegiatan yang dimaksudkan untuk meningkatkan arus barang atau jasa dari produsen sampai kepada penjual akhirnya. Promosi penjualan terdiri atas brosur, lembar informasi.

Promosi penjualan dapat diberikan kepada:

- a. Konsumen: Berupa penawaran cuma-cuma, sampel, demo produk, pengembalian tunai, hadiah, dan garansi.
- b. Perantara: Berupa barang diskon, *advertising allowances*, iklan kerja sama, *distribution contests*, penghargaan.
- c. Tenaga penjualan: Berupa bonus, penghargaan, kompetisi, dan hadiah untuk tenaga penjualan terbaik.

4. Hubungan Masyarakat

Hubungan mengharuskan perusahaan untuk tidak hanya berhubungan dengan pelanggan, pemasok dan penyalur, tetapi juga harus berhubungan dengan kumpulan kepentingan publik yang lebih luas.

Hubungan masyarakat mencakup beberapa tugas pemasaran, antara lain:

- a. Membangun citra
- b. Mendukung aktivitas komunikasi lainnya
- c. Mengatasi permasalahan dan isu yang ada
- d. Memperkuat *positioning* perusahaan
- e. Mempengaruhi *public* yang spesifik
- f. Mengadakan peluncuran untuk produk atau jasa baru

Sedangkan program hubungan masyarakat, antar lain adalah:

- a. Publikasi
- b. Acara-acara penting
- c. Hubungan dengan investor
- d. Pameran
- e. Mensponsori beberapa acara

5. *Word of mouth*

6. Pemasaran Langsung (*direct marketing*) dan Publikasi

Pemasaran langsung merupakan unsur terakhir dalam perangkat promosi. Terdapat Enam area dari pemasaran langsung yaitu:

- a. *Direct mail*
- b. *Mail order*
- c. *Direct response*
- d. *Direct selling*
- e. *Telemarketing*
- f. *Digital marketing*

2.6.5 Orang (*People*)

Dalam sebuah produk jasa, elemen *marketing mix* 'Orang', yaitu yang memiliki fungsi sebagai penyedia jasa, akan sangat mempengaruhi kualitas dari jasa yang ditawarkan. Kesan yang akan diberikan oleh pelanggan merupakan hasil reaksi dari pelayanan yang diberikan oleh para sumber daya manusia yang terlibat dalam penyediaan jasa. Maka dari itu, untuk mencapai kualitas yang terbaik, pegawai harus dilatih untuk menyadari pentingnya pekerjaan mereka. Sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai kekuatan kompetisi yang berasal dari dalam perusahaan, jika kompetitor produk memiliki tingkat kualitas yang setara.

2.6.6 Proses (*Process*)

Proses merupakan gabungan semua aktivitas, umumnya terdiri atas prosedur, jadwal pekerjaan, mekanisme, aktivitas dan hal-hal rutin, dimana jasa dihasilkan dan disampaikan kepada konsumen.

Menurut Lupiyoadi dan Hamdani (2006) proses dapat dibedakan dalam dua cara yaitu:

1. Kompleksitas (*Complexity*): berhubungan dengan langkah dan tahapan proses.
2. Keragaman (*Divergence*): berhubungan dengan perubahan dalam langkah-langkah atau tahapan proses.

Sehubungan dengan dua cara di atas, terdapat empat alternatif mengubah proses yang dapat dipilih oleh pemasar yaitu:

1. Mengurangi keragaman: Mengurangi keragaman berarti terjadi pengurangan biaya, peningkatan produktivitas, dan kemudahan distribusi.
2. Menambah Keragaman: Menambah keragaman berarti memperbanyak kustomisasi dan fleksibilitas dalam produksi yang dapat meningkatkan naiknya harga.
3. Mengurangi kompleksitas: Mengurangi kompleksitas berarti cenderung lebih terspesialisasi.
4. Menambah kompleksitas: Menambah kompleksitas berarti lebih cenderung ke penetrasi pasar dengan cara menambah jasa yang diberikan.

2.6.7 Bukti Fisik (*Physical Evidence*)

Produk jasa memiliki sifat *intangible*, namun tidak dapat dipungkiri bahwa konsumen akan tetap bergantung pada tampilan fisik dari produk jasa. Maka dari itu, di dalam *marketing mix* dikembangkan aspek bukti fisik untuk mengakomodasi sifat *intangible* dari produk jasa. Bentuk dari bukti fisik produk jasa antara lain dapat diwujudkan dengan sejumlah hal sebagai berikut.

1. Atmosfir

Atmosfir yang diciptakan oleh penyedia jasa termasuk diantara terdiri dari suhu ruangan, warna, aroma, musik, dan kebisingan. Elemen-elemen tersebut merupakan hal yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, baik secara disadari maupun tidak disadari.

2. Tata Ruang

Penataan ruang dan fungsionalitasnya merupakan cara dimana perabotan diletakkan sedemikian rupa. Contoh penataan ruang diantaranya adalah penataan ruang bioskop atau sebuah armada pesawat. Sedangkan fungsionalitas lebih mengarah pada kecocokan lingkungan dengan kebutuhan konsumen yang akan dipenuhi, misalnya kenyamanan kursi bioskop atau peletakkan jaket pelampung yang disesuaikan dengan jarak raih penumpang di dalam pesawat.

3. *Corporate Branding* (Tanda, Simbol, dan Artefak)

Citra dari penyedia produk jasa sangat dipengaruhi oleh logo, simbol, dan berbagai artefak yang terkait dengan perusahaan. Contohnya, sebuah bandara pada umumnya memasang tanda yang dapat memandu pengunjung untuk mengelilingi fasilitas, dimana hal ini juga didukung berbagai *marking* yang ditandai dengan sebuah patung atau logo yang terpasang di sekitar bandara.

2.7 *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan teknik yang dikembangkan oleh Dr. Thomas L. Saaty. Teknik ini menyediakan prosedur yang telah teruji efektif dalam melakukan indentifikasi dan menentukan prioritas dalam pengambilan keputusan yang kompleks. AHP merupakan suatu model yang memberikan kesempatan bagi setiap orang atau kelompok membangun gagasan-gagasan dan mendefinisikan persoalan dengan cara membuat asumsi dan memperoleh pemecahan yang diinginkan.

2.7.1 Prinsip AHP

Dalam menyelesaikan permasalahan dengan AHP ada beberapa prinsip yang harus dipahami, di antaranya adalah (Kusrini, 2007):

1. Membuat Hierarki

Sistem yang kompleks dapat dipahami dengan memecahnya menjadi elemen-elemen pendukung, menyusun elemen secara hierarki, dan menggabungkannya.

2. Penilaian Kriteria dan Alternatif

Kriteria dan alternatif dilakukan dengan perbandingan berpasangan. Menurut Saaty (1998) dalam buku Kusrini untuk berbagai persoalan, skala 1 sampai 9 adalah skala terbaik untuk mengekspresikan pendapat. Tabel 2.6 menunjukkan nilai dan definisi pendapat kualitatif dari skala perbandingan.

Tabel 2.6

Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari elemen yang lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting dibandingkan elemen lainnya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting dari elemen lainnya
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya
2, 4, 6, 8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan yang saling berdekatan

Sumber: Kusrini (2007)

3. Menentukan Prioritas

Setiap kriteria dan alternatif yang ada dibandingkan secara berpasangan. Nilai-nilai perbandingan relatif dari seluruh alternatif kriteria dapat disesuaikan dengan *judgement* yang telah ditentukan untuk menghasilkan bobot dan prioritas.

2.7.2 Prosedur AHP

Berikut merupakan prosedur dalam AHP (Kusrini, 2007).

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang sesuai, lalu menyusun hierarki dari permasalahan yang dihadapi.
2. Menentukan prioritas elemen dengan membuat perbandingan pasangan, dan matriks perbandingan berpasangan diisi menggunakan bilangan untuk merepresentasikan kepentingan relatif dari suatu elemen terhadap elemen yang lainnya. Tabel 2.7 berikut merupakan contoh matriks perbandingan kriteria.

Tabel 2.7

Matriks Perbandingan Kriteria

	K1	K2	K3
K1	xx	xx	xx
K2	xx	xx	xx
K3	xx	xx	xx

Sumber: Kusrini (2007)

3. Sintesis, pertimbangan-pertimbangan terhadap perbandingan berpasangan disintesis untuk memperoleh keseluruhan prioritas, dengan menjumlahkan nilai pada setiap kolom matriks, membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk normalisasi matriks dan menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan nilai rata-rata.

4. Mengukur konsistensi dengan rumus

$$CI = \frac{(\lambda_{maks} - n)}{n} \quad (2-1)$$

Sumber: Kusrini (2007)

Keterangan:

n = Banyaknya elemen

5. Hitung rasio konsistensi dengan rumus berikut ini.

$$CR = \frac{CI}{RC} \quad (2-2)$$

Sumber: Kusrini (2007)

Keterangan:

CR = *Consistency ratio*

CI = *Consistency index*

IR = *Index random consistency*

6. Memeriksa konsistensi hierarki. Daftar indeks random konsistensi (IR) dapat dilihat pada Tabel 2.8 sebagai berikut.

Tabel 2.8

Interpretasi Reliabilitas Instrumen

Matriks	IR	Matriks	IR
1, 2	0,0	9	1,45
3	0,58	10	1,49
4	0,9	11	1,51
5	1,12	12	1,48
6	1,24	13	1,56
7	1,32	14	1,57
8	1,41	15	1,59

Sumber: Kusrini (2007)



Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, metode pengumpulan data, serta langkah-langkah penelitian yang didukung dengan diagram alir penelitian, agar proses penelitian bersifat terarah dan sistematis.

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, dimana dilakukan pendeskripsian dan analisa permasalahan pada objek penelitian, yaitu merencanakan strategi pemasaran *Case Hotel* untuk mengembangkan pangsa pasarnya dengan formulasi alternatif strategi pemasaran yang tepat untuk dilaksanakan.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di *Case Hotel* yang merupakan salah satu merek hotel dengan jenis *select-service* di Indonesia. Penelitian dimulai dari bulan Februari 2018 hingga bulan Juli 2018.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Berikut ini merupakan metode pengumpulan data yang digunakan di dalam penelitian.

1. Wawancara

Wawancara adalah metode untuk memperoleh data dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan kepada pihak yang terkait dengan objek penelitian secara langsung. Pada penelitian ini, data yang diperoleh dari hasil wawancara diantaranya adalah informasi umum mengenai kinerja cabang-cabang *Case Hotel* yang telah beroperasi termasuk diantaranya *segmenting*, *targeting*, dan *positioning*; identifikasi aspek-aspek *marketing mix* yang dimiliki *Case Hotel*; dan identifikasi faktor-faktor eksternal berdasarkan *Politic*, *Economy*, *Social*, *Technology* (PEST) dan Porter's *Five Forces* yang mempengaruhi kinerja operasional maupun kegiatan pemasaran *Case Hotel*.

2. Observasi

Observasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan pengamatan keadaan perusahaan secara langsung. Pada penelitian ini, data yang

diperoleh dari hasil observasi diantaranya adalah faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja operasional maupun kegiatan pemasaran *Case Hotel*.

3. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengambilan data yang digunakan untuk memperoleh informasi dari sejumlah pertanyaan tertulis. Dalam penelitian ini, kuesioner digunakan untuk melakukan penilaian ekspektasi pelanggan potensial berdasarkan *marketing mix Case Hotel* terhadap pelayanan yang ditawarkan, pembobotan matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE) dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), serta penilaian matriks EFE, IFE, dan *Quantitative Strategic Planning* (QSP).

3.4 Langkah-Langkah Penelitian

Langkah-langkah penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan dengan turun langsung ke lapangan untuk mengenal objek penelitian. Dengan begitu, peneliti dapat mengidentifikasi permasalahan yang ada serta mengetahui alasan-alasan yang menjadi latar belakang masalah tersebut, sehingga dapat memperkuat alasan perlunya dilakukan penelitian untuk memberi alternatif solusi.

2. Studi Pustaka

Studi pustaka atau studi literatur dilakukan dengan mempelajari teori yang berkaitan dengan kondisi objek penelitian serta permasalahannya, berdasarkan studi lapangan yang telah dilakukan.

3. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah dilakukan dengan dasar yang diperoleh dari studi lapangan dan studi pustaka berkaitan dengan masalah-masalah di perusahaan yang sebelumnya telah dilakukan. Identifikasi permasalahan bersumber dari hasil wawancara dengan *owner* dan *business development manager Case Hotel* saat dilakukannya studi lapangan. Kemudian, studi pustaka dimanfaatkan sebagai dasaran dalam menentukan metode yang tepat untuk memberikan alternatif solusi.

4. Perumusan Masalah

Perumusan masalah dilakukan dengan menyusun sejumlah pertanyaan sebagai acuan temuan di dalam penelitian.

5. Penentuan Tujuan Penelitian

Setelah merumuskan masalah, dilakukan penetapan tujuan penelitian yang berdasar dari perumusan masalah. Tujuan penelitian digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan penelitian yang dilakukan.

6. Pengumpulan Data

Setelah menetapkan tujuan penelitian, selanjutnya adalah tahap pengumpulan data. Data yang perlu dikumpulkan di dalam penelitian ini adalah berbagai informasi yang berhubungan dengan perencanaan strategi pemasaran *Case Hotel* (data primer dan sekunder). Berikut merupakan rincian dari data primer dan sekunder yang dikumpulkan dalam penelitian.

a. Data Primer

- 1) Data tingkat ekspektasi pelanggan potensial terhadap layanan yang ditawarkan oleh *Case Hotel* dengan menyebarkan kuesioner *marketing mix*. Data ini akan dicocokkan dengan kemampuan perusahaan dalam memenuhi ekspektasi pelanggan potensial, sebagai dasar analisis kondisi internal perusahaan.
- 2) Pembobotan untuk matriks EFE dan IFE dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang masing-masing dilakukan oleh *owner* dan *business development manager*.
- 3) Penilaian matriks EFE dan matriks IFE dengan kuesioner penilaian yang telah diberi pembobotan masing-masing oleh *owner* dan *business development director*.
- 4) Penilaian matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSP) untuk menentukan jenis strategi pemasaran yang tepat berdasarkan kondisi perusahaan yang diketahui dari matriks *Internal-External* (IE) oleh *business development director*.

b. Data Sekunder

- 1) Informasi umum mengenai profil *Case Hotel* sebagai informasi mengenai gambaran umum perusahaan, *segmentation*, dan *targeting* perusahaan.
- 2) Informasi mengenai kinerja cabang *Case Hotel* yang telah beroperasi untuk mengetahui *positioning* perusahaan terhadap kompetitor utamanya.
- 3) Informasi mengenai kondisi eksternal berdasarkan aspek *Politic, Economy, Social, Technology* (PEST) dan aspek *marketing mix* sebagai dasar analisis kondisi internal yang dimiliki perusahaan.

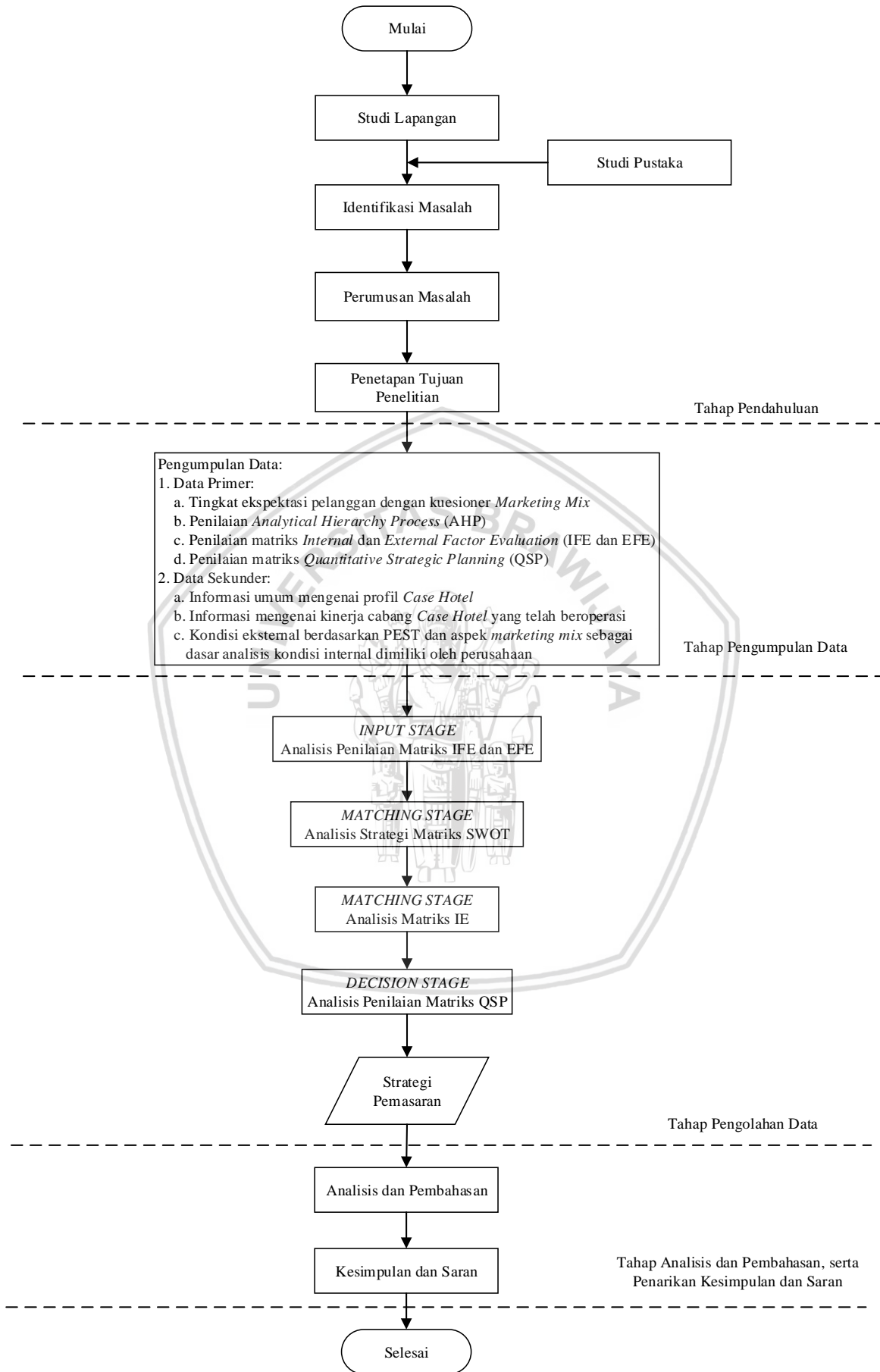
7. Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan setelah pengumpulan data telah dilakukan. Pada tahap ini, dilakukan langkah-langkah sebagai berikut.

- a. Pada *input stage*, melakukan analisis dari hasil penilaian matriks IFE dan EFE untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mengelola *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats* yang dimilikinya berdasarkan *marketing mix*, *PEST*, dan *Porter's Five Forces*.
 - b. Pada *matching stage*, melakukan analisis matriks SWOT untuk formulasi strategi berdasarkan *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats* yang dimiliki perusahaan.
 - c. Selanjutnya dalam *matching stage*, melakukan analisis matriks IE untuk mengetahui alternatif jenis strategi yang tepat untuk diterapkan pada perusahaan berdasarkan penilaian matriks EFE dan IFE.
 - d. Pada *decision stage*, melakukan analisis matriks QSP untuk menentukan satu alternatif strategi pemasaran yang paling tepat untuk diterapkan oleh perusahaan.
8. Analisis dan Pembahasan
- Setelah melakukan pengolahan data, lalu didapatkan jenis strategi pemasaran yang paling tepat untuk diterapkan perusahaan, selanjutnya hasil dari pengolahan data dianalisis dan dibahas lebih lanjut untuk formulasi strategi pemasaran yang bersifat aplikatif. Hasil formulasi strategi pemasaran tersebut kemudian dijadikan sebagai tawaran alternatif solusi terhadap masalah yang dihadapi oleh perusahaan.
9. Penarikan Kesimpulan dan Saran
- Selanjutnya dilakukan penarikan kesimpulan berdasarkan hasil pengolahan data yang menjawab rumusan permasalahan. Kemudian saran diberikan untuk objek penelitian dan penelitian selanjutnya.

3.5 Diagram Alir Penelitian

Pada Gambar 3.1 berikut ini merupakan diagram alir penelitian yang dilakukan pada penelitian ini.



Gambar 3.1 Diagram alir penelitian



Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai profil perusahaan; *segmenting, targeting*, dan *positioning* perusahaan; identifikasi *Strengths-Weaknesses-Opportunity-Threats* (SWOT) berdasarkan *marketing mix*, analisis *Politico-Economy-Social-Technology* (PEST), dan Porter's 5 *Forces*; identifikasi alternatif jenis strategi pemasaran yang tepat berdasarkan matriks *Internal-External* (IE); dan pemilihan strategi pemasaran yang tepat dengan matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSP).

4.1 Profil Perusahaan

Berikut ini merupakan penjelasan dari gambaran umum perusahaan, serta visi dan misi perusahaan.

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

Case Hotel merupakan salah satu jenis hotel *budget* non bintang, atau sering disebut dengan hotel *select-service*, yang dibawah oleh manajemen perhotelan berskala internasional di Indonesia. Hotel dengan layanan pilihan, pada dasarnya menawarkan layanan seperti hotel *limited-service*, namun memiliki kemungkinan untuk menawarkan pilihan layanan yang dimiliki hotel *full-service*. Secara umum, dapat dikatakan bahwa hotel *select-service* memiliki lebih banyak kesamaan dengan hotel *limited-service*, namun fasilitas pilihan yang ditawarkan oleh masing-masing cabang sebuah hotel *select-service* dapat berbeda-beda satu sama lain. Karena itu, target pasar untuk masing-masing cabang memungkinkan untuk dapat memenuhi kebutuhan yang bervariasi.

Dengan konsep "*fun, fresh, and friendly*", *Case Hotel* merupakan hotel *budget* yang mengutamakan pengalaman konsumen modern yang cenderung menyukai konsep *stylish* namun terkesan sederhana, dengan harga yang terjangkau. Pada umumnya konsumen yang ditargetkan merupakan *business traveler* yang menyukai konsep penginapan yang sederhana, namun masih memiliki kesan yang bergaya dan profesional.

Cabang *Case Hotel* yang akan dibangun di Kota Malang memiliki semua fasilitas standar minimal yang ditentukan oleh pihak manajemen. Fasilitas tersebut diantaranya adalah kamar tamu sejumlah 88 kamar dengan tipe *regular* (disebut sebagai tipe kamar *Hollywood*), *lobby*, restoran dan *coffee shop*, *meeting room*, dan area parkir kendaraan

bermotor. Secara umum, di setiap kamar terdapat sejumlah fasilitas standar diantaranya handuk, *shower gel/shampoo/conditioner* (3 in 1) yang disediakan dengan *dispenser*, sikat gigi, 2 botol air mineral, dan berbagai fasilitas lainnya.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Case Hotel memiliki visi “*To be universally recognized as the preferred hospitality company in Asia for guests, owners, and employees.*”.

Sedangkan misi yang dimiliki adalah “*Exceeding guest expectations in all our hotels, helping our staff develop their careers while supporting owners in designing, creating, and successfully operating a "best in class" hotel that they can be proud of*”.

4.2 *Segmentation, Targeting, dan Positioning*

Agar sukses dalam pasar kompetitif saat ini, perusahaan perlu memusatkan perhatiannya pada pelanggan. Perusahaan perlu memenangkan pelanggan dari pesaing, lalu mempertahankan dan menumbuhkan pelanggan dengan menghantarkan nilai yang baik. Karena itu, pemasaran yang kokoh memerlukan analisis pelanggan yang tepat dengan memahami kebutuhan dan keinginan konsumen. Dengan banyaknya jenis konsumen dengan kebutuhan yang beragam dalam pasar tertentu, perusahaan perlu memilih segmen pasar terbaik dan merancang strategi untuk melayani segmen terpilih dengan baik. Proses ini melibatkan tahapan segmentasi pasar (*segmentation*), penetapan target pasar (*targeting*), dan *positioning* pasar.

Berikut ini merupakan penjelasan mengenai *segmentation, targeting, dan positioning* dari *Case Hotel*.

4.2.1 *Segmentation*

Segmentasi dilakukan untuk memilah konsumen berdasarkan sejumlah variabel segmentasi untuk memudahkan penyedia jasa dalam memilih target konsumen. Segmentasi dari *Case Hotel* dibagi menjadi 2 jenis, yaitu berdasarkan geografis dan demografis. Berikut merupakan penjelasan masing-masing segmentasi.

1. Geografis

Produk yang ditawarkan oleh *Case Hotel* diperuntukkan bagi konsumen yang ingin menginap di lokasi yang cukup dekat dengan sejumlah atraksi di Kota Malang dan sekitarnya, seperti universitas-universitas di sekitar, pusat Kota Malang, dan Kota

Wisata Batu. Akses menuju beberapa universitas terkemuka di Kota Malang sangat terjangkau. Diantaranya adalah sebagai berikut.

- a. Universitas Brawijaya dengan jarak 2.1 km yang dapat ditempuh dalam waktu ± 7 menit
- b. Universitas Islam Malang dengan jarak 500 m yang dapat ditempuh dalam waktu ± 1 menit
- c. Universitas Muhammadiyah Malang dengan jarak 1.8 km yang dapat ditempuh dalam waktu ± 4 menit
- d. Universitas Islam Negeri dengan jarak 2.2 km yang dapat ditempuh dalam waktu ± 7 menit
- e. Universitas Negeri Malang dengan jarak 4.2 km yang dapat ditempuh dalam waktu ± 11 menit
- f. Politeknik Negeri Malang dengan jarak 2.6 km yang dapat ditempuh dalam waktu ± 6 menit

Akses untuk menuju lokasi-lokasi penting di Kota Malang, seperti alun-alun, pusat perbelanjaan, pasar swalayan, dan rumah sakit detailnya adalah sebagai berikut.

- a. Alun-alun Kota Malang dengan jarak 6.7 km yang dapat ditempuh dalam waktu ± 20 menit
- b. Pasar besar dengan jarak 7.3 km yang dapat ditempuh dalam waktu ± 20 menit
- c. Mall Dinoyo City dengan jarak 700 m yang dapat ditempuh dalam waktu ± 1 menit
- d. *Mall* Malang Town Square dengan jarak 3.7 km yang dapat ditempuh dalam waktu ± 10 menit
- e. Giant dengan jarak 1 km yang dapat ditempuh dalam waktu ± 5 menit
- f. Superindo dengan jarak 220 m yang dapat ditempuh dalam waktu ± 1 menit
- g. Rumah Sakit Universitas Islam Malang dengan jarak 1 km yang dapat ditempuh dalam waktu ± 2 menit
- h. Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah dengan jarak 1.2 km yang dapat ditempuh dalam waktu ± 3 menit

Akses menuju lokasi-lokasi wisata di Kota Batu, detailnya adalah sebagai berikut.

- a. Jatim Park dengan jarak 11 km yang dapat ditempuh dalam waktu ± 25 menit
- b. Museum Angkut dengan jarak 12 km yang dapat ditempuh dalam waktu ± 25 menit
- c. Alun-alun Kota Batu dengan jarak 12 km yang dapat ditempuh dalam waktu ± 25 menit

2. Demografis

Segmentasi demografis *Case Hotel* dapat dibagi berdasarkan karakteristik konsumen yang ditargetkan. Berikut ini merupakan penjelasan mengenai segmentasi pasar *Case Hotel*.

a. Pekerjaan

Berdasarkan pekerjaan, fasilitas yang ditawarkan oleh *Case Hotel* diutamakan untuk orang-orang yang melakukan *business trip* di Kota Malang. Pada umumnya, individu yang sedang melakukan *business trip* hanya memerlukan tempat penginapan yang cukup digunakan untuk beristirahat, karena sebagian besar waktu mereka akan didedikasikan untuk melakukan pekerjaan di luar hotel.

Selain itu, *Case Hotel* menyediakan *meeting room* yang luasnya dapat disesuaikan dengan jumlah peserta yang diinginkan oleh konsumen, sehingga ruangan memiliki fleksibilitas yang tinggi untuk digunakan suatu *event*. *Meeting room* dapat dimanfaatkan oleh instansi-instansi yang ingin mengadakan suatu *event* khusus di luar lingkungan kantor. Penyelenggara *event* juga dapat menikmati harga khusus dengan *bundling* sewa kamar hotel sekaligus *meeting room* untuk acara utamanya. Profesi-profesi yang berpotensi menjadi konsumen utama *Case Hotel* diantaranya adalah pengelola bisnis dari luar Kota Malang, pegawai negeri, dosen, *staff* universitas, serta mahasiswa.

b. Usia

Layanan hotel yang ditawarkan oleh *Case Hotel* dapat dinikmati seluruh kategori usia. Jadi *Case Hotel* juga dapat diperuntukkan untuk keluarga yang beranggotakan anak-anak, remaja, hingga dewasa. Fasilitas hotel ini akan cukup ketika yang dibutuhkan oleh konsumen hanyalah penginapan tanpa fasilitas tambahan lainnya, seperti *swimming pool*, *gym*, *spa*, kids playground, dan lain sebagainya, karena telah memiliki rencana untuk menghabiskan waktu di luar hotel. Selain itu, dapat juga diperuntukkan bagi keluarga yang membutuhkan penginapan untuk menghadiri wisuda di universitas-universitas yang ada di sekitar *Case Hotel*, karena jarak lokasinya yang tidak jauh dari universitas-universitas terkemuka di Kota Malang.

c. Tingkat Ekonomi

Case Hotel juga menawarkan *rate* kamar yang cukup terjangkau, yaitu berkisar mulai dari Rp 300.000 hingga Rp 500.000, sehingga dapat diperuntukkan bagi konsumen dengan berpendapatan rendah hingga menengah.

4.2.2 Targeting

Saat ini *Case Hotel* mengadaptasi pemasaran massal (*mass marketing*) atau pemasaran tanpa diferensiasi karena *Case Hotel* lebih berfokus pada pemenuhan kebutuhan konsumen pada segmentasi-segmentasi pasar yang dituju seperti yang dijelaskan pada sub bab *segmentation*. Sederhananya, kebutuhan konsumen yang paling utama dari setiap segmen yang berbeda-beda tersebut adalah pada kebutuhan persediaan fasilitas penginapan yang nyaman untuk dijadikan tempat beristirahat setelah menjalani aktivitas di luar hotel.

4.2.3 Positioning

Positioning menunjukkan bahwa posisi *Case Hotel* terhadap kompetitor utamanya. Berdasarkan data yang dimiliki oleh *Case Hotel* berada di posisi yang unggul terhadap dua kompetitor utamanya di Indonesia, yaitu Hotel Amaris dan Pop!. Kesimpulan ini didapatkan dari data historis kinerja cabang-cabang *Case Hotel* yang saat ini sedang beroperasi. *Case Hotel* unggul dalam hal kualitas layanan, luasan kamar, serta aspek *value for money*. Berikut merupakan penjelasan mengenai keunggulan perusahaan dibandingkan dengan kompetitor.

1. Kualitas layanan, meliputi penyampaian keseluruhan layanan hotel yang mengikuti standar yang ketat dari pihak manajemen, sehingga kualitas layanan yang diberikan di cabang satu dengan yang lainnya adalah sama baiknya. Dengan begitu, pelanggan diharapkan loyal untuk memilih *Case Hotel* sebagai tempat menginap saat mengunjungi ke Kota Malang.
2. Memiliki 88 kamar dengan luas 18 m², dimana ukuran tersebut dihitung relatif lebih luas dibandingkan luasan kamar yang ditawarkan oleh kompetitor di kelas yang sama, dimana rata-rata seluas 16 m². Tentunya dengan luas kamar yang lebih besar, konsumen akan merasa lebih nyaman untuk beristirahat.
3. *Value for money* ditunjukkan dengan *rate* kamar *Case Hotel* yang relatif lebih tinggi. Namun konsumen dapat menikmati kamar yang lebih luas dengan interior yang memiliki kualitas *premium* dan pelayanan yang berkualitas prima.

Dengan status *Case Hotel* yang merupakan pendatang baru di pasar Kota Malang, maka perusahaan harus lebih sensitif dalam menghadapi potensi penginapan yang dapat menjadi pesaing. Menurut *Business Development Director* dari *Case Hotel*, saat ini pesaing potensial yang mungkin akan dihadapi diantaranya adalah Hotel Amaris dan Hotel Ibis Styles, dimana keduanya mengadaptasi jenis layanan dan memiliki target pasar yang serupa dengan *Case Hotel*, yaitu untuk *business traveler* dan wisatawan. Namun kedua pesaing tersebut tentunya memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan jika dibandingkan dengan *Case Hotel*. Selain

dua kompetitor tersebut, perlu diperhatikan juga sejumlah hotel yang segmen pasarnya serupa dengan sasaran *Case Hotel*. Ditinjau dari *rating*, *review*, dan informasi yang tercantum pada *Online Travel Agent* Traveloka, *travel site* Trip Advisor, dan website resmi masing-masing kompetitor, didapatkan informasi mengenai perbandingan fasilitas yang ditawarkan oleh masing-masing kompetitor terhadap fasilitas yang dimiliki *Case Hotel*. Tabel 4.1 berikut menunjukkan kelebihan dan kekurangan yang dimiliki masing-masing pesaing dibandingkan dengan *Case Hotel*.

Tabel 4.1

Kelebihan dan Kekurangan Kompetitor Potensial terhadap *Case Hotel*

No.	Kompetitor	Kelebihan	Kekurangan
1.	Amaris	a. Total 111 kamar b. Kolam renang untuk anak-anak	a. Luas kamar 16 m ²
2.	Ibis Styles	a. Total 150 kamar b. Luas kamar 20 m ² c. Kolam renang d. <i>Gym</i>	a. <i>Rate</i> harga kamar yang relatif lebih tinggi
3.	Everyday Smart Hotel	a. Total 129 kamar b. Kolam renang c. <i>Gym</i> d. Lokasi strategis di tengah <i>commercial area</i> yang dikelilingi universitas dan kawasan bisnis e. <i>Rate</i> harga kamar yang relatif lebih rendah	a. <i>Interior</i> belum memenuhi standar <i>premium</i>
4.	Dewarna	a. Lokasi strategis di tengah kota, dekat dengan <i>commercial area</i> utama di Kota Malang b. <i>Rate</i> harga kamar yang relatif lebih rendah	a. Total 48 kamar b. Luas kamar 16 m ² c. <i>Interior</i> belum memenuhi standar <i>premium</i> d. Tidak ada fasilitas <i>meeting room</i>
5.	Swiss-Belinn	a. Lokasi strategis di tengah <i>commercial area</i> yang dikelilingi universitas dan kawasan bisnis b. Kolam renang c. <i>Gym</i> d. Luas kamar 20 m ²	a. <i>Rate</i> harga kamar yang relatif lebih tinggi

4.3 Pengumpulan Data

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai proses pengumpulan data-data yang akan digunakan dalam penelitian. Data-data termasuk diantaranya adalah *marketing mix* perusahaan, aspek-aspek kondisi eksternal perusahaan,

4.3.1 Marketing Mix Hotel Berbasis *Select-Service*

Marketing mix merupakan salah satu konsep utama dalam pemasaran modern, yang merupakan kumpulan alat pemasaran taktis yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respons yang diinginkannya di pasar sasaran. *Marketing mix* terdiri dari semua hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi permintaan produknya.

Dalam sub bab ini, dibahas mengenai masing-masing elemen *marketing mix* yang dimiliki oleh *Case Hotel*. Berikut merupakan masing-masing elemen *marketing mix* untuk setiap aspek yang termasuk di dalam 7Ps (*Product, Price, Place, Promotion, Process, People, dan Physical Evidence*).

1. *Product*

Product merupakan keseluruhan konsep sebuah objek atau proses yang dapat memberikan sejumlah nilai kepada konsumen. Dalam produk jasa, yang perlu diperhatikan adalah manfaat dan nilai dari jasa yang ditawarkan oleh suatu usaha bisnis jasa tersebut. Produk jasa merupakan rangkaian pemuasan nilai yang bersifat kompleks. Konsumen membeli jasa untuk memecahkan masalah tersebut. Maka dari itu, aspek *marketing mix* ini diperlukan untuk mengetahui ekspektasi konsumen potensial akan produk jasa yang ditawarkan oleh Hotel. Produk memiliki konsep 3 tingkat, yaitu *core, actual, dan augmented product*. Berikut merupakan aspek-aspek yang termasuk dalam *product*.

a. *Core Product*

Core Product merupakan sesuatu yang menjadi tujuan utama konsumen membeli produk yang ditawarkan perusahaan. Konsumen membeli *core product* untuk memenuhi kebutuhan utamanya. *Case Hotel* memiliki satu *core product*, yaitu layanan kamar yang memiliki jenis *Regular Room*, dimana kamar memiliki luas sebesar 18 m². Fasilitas di dalam kamar termasuk diantaranya adalah:

- 1) Opsi kasur berukuran *twin* atau *double*
- 2) *Bedside tables*
- 3) *Reading lights*
- 4) Telepon
- 5) Lemari dengan kompartemen koper
- 6) *Safe deposit box*
- 7) Keranjang *laundry*
- 8) *Full length mirror*
- 9) Meja kerja

- 10) *Tea and coffee maker*
- 11) Koneksi internet dengan *wi-fi*
- 12) Televisi kabel

Sedangkan fasilitas kamar mandi meliputi:

- 1) *Standing shower*
- 2) *Eco flush toilet*
- 3) *Wash basin* dengan cermin besar
- 4) *Dispenser shower gel/shampoo/conditioner (3 in 1)*.

Selain itu, pencahayaan di dalam kamar juga tidak keras pada mata namun tetap memberi pencahayaan yang cukup dengan intensitas cahaya sebesar 200 lux. Selain itu, 10% dari total jumlah kamar akan menggunakan dengan *connecting door*, sehingga dapat digunakan untuk keluarga atau rombongan.

b. *Actual Product*

Actual Product merupakan produk yang mendukung terwujudnya kepuasan konsumen saat membeli *core product*. Dalam hal ini termasuk diantaranya *branding* produk dan fasilitas penunjang lainnya seperti restoran dan *coffee shop*, serta *meeting room*. Berikut ini merupakan penjelasan dari *actual product* yang dimiliki oleh *Case Hotel*.

1) *Branding*

Merek suatu produk merupakan salah satu indikasi yang turut menentukan kualitas berupa manfaat dan nilai dari sebuah produk yang ditawarkan tersebut. Aspek *branding* dari *Case Hotel* dapat dikatakan modern dan sangat menjual, ditinjau dari desain logo merek, pemilihan warna sebagai nuansa hotel, dan keseluruhan layanan yang diberikan. *Case Hotel* merupakan hotel dengan konsep unik, yaitu *budget hotel* berbasis *select-service*. *Select service* bermakna bahwa layanan yang diberikan oleh setiap cabang *Case Hotel* dapat disesuaikan dengan kemampuan *owner* dengan mengikuti standar minimal yang telah ditetapkan oleh manajemen hotel. Dengan ini, segmentasi dari setiap cabang *Case Hotel* dapat berbeda-beda menurut pelayanan yang disediakan, namun pelanggan bisa mendapatkan kesan prestis yang sama ketika menginap di *Case Hotel* cabang manapun.

2) Restoran dan *Coffee Shop*

Case Hotel menyediakan fasilitas restoran dan *coffee shop* yang menyediakan menu sarapan, makan siang, maupun makan malam bagi tamu hotel dan umum.

Restoran dan *coffee shop* beroperasi setiap hari mulai dari jam 06.00 hingga 22.00. Restoran menyajikan macam-macam menu makanan khas Indonesia, maupun internasional dengan variasi yang terbatas. Restoran ini memiliki kapasitas pengunjung sebanyak 60 hingga 100 orang.

3) *Meeting Room*

Case Hotel menyediakan 2 *meeting room* dengan masing-masing luas 60 m². *Meeting room* dilengkapi dengan *removable padded partition* yang kedap suara, sehingga fleksibilitas untuk mengatur ulang luas ruangan tinggi. Fasilitas pendukung yang disediakan antara lain adalah proyektor, layar proyektor, serta meja, dan kursi.

c. *Augmented Product*

Augmented product meliputi semua pelayanan tambahan yang dapat menguntungkan konsumen. *Augmented product* yang dimiliki *Case Hotel* adalah sebagai berikut.

1) *Room Service*

Case Hotel menyediakan layanan *room service* yang beroperasi selama 24 setiap minggunya. Dengan adanya layanan ini, tamu hotel bebas memesan makanan untuk diantar langsung ke kamar tanpa adanya batasan waktu. Menu makanan yang ditawarkan terbilang terbatas, sehingga tamu tidak mendapat begitu banyak pilihan.

2) Koran/Majalah Gratis

Fasilitas koran/majalah gratis merupakan fasilitas yang seringkali diabaikan oleh para konsumen yang menginap di sebuah hotel. Meskipun sebagian besar masyarakat memilih untuk memantau berita melalui media *digital*, media cetak juga masih diminati oleh para individu tertentu. Untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang lebih memilih mendapatkan berita melalui media cetak, pihak hotel masih menyediakan fasilitas ini secara gratis.

3) Program *Membership* (Keanggotaan)

Case Hotel memiliki program *membership* yang terintegrasi dengan semua hotel yang tergabung di bawah manajemen yang sama, dimana jenis hotel beragam mulai dari tingkat *budget hotel* hingga *luxury*. Pendaftaran keanggotaan tidak dikenakan biaya pendaftaran. Pelanggan cukup mengunduh aplikasi pada *smart phone*, mendaftarkan data pribadi, setelah itu pelanggan terdaftar sebagai member dan dapat langsung menikmati diskon khusus jika

melakukan reservasi melalui aplikasi. Program *membership* juga diuntungkan dengan adanya *point* yang dapat ditukarkan dengan berbagai macam *reward*, seperti menginap gratis maupun potongan harga untuk menginap, kunjungan ke restoran, atau untuk menikmati spa yang tersedia di hotel yang bersangkutan.

2. *Place*

Lokasi dan saluran yang digunakan untuk menyampaikan jasa merupakan hal yang penting dalam bisnis jasa, karena berkaitan dengan pelayanan dan *responsiveness* yang dapat diberikan penyedia jasa. Keputusan-keputusan lokasi dan saluran meliputi pertimbangan mengenai cara menyampaikan jasa dan di mana jasa harus ditempatkan. Bagi *Case Hotel*, cara menyalurkan produk dan penempatan lokasi hotel merupakan aspek yang penting untuk dipertimbangkan. Berikut ini merupakan cara-cara penyaluran produk *Case Hotel*.

a. *Website*

Saat ini, manajemen *Case Hotel* telah mempersiapkan *website* resmi yang dikhususkan untuk cabangnya di kota Malang, walaupun masih dalam tahap *maintenance*. Nantinya, *website* ini akan dijadikan sebagai profil yang menampilkan layanan-layanan apa saja yang ditawarkan oleh *Case Hotel*. Selain itu, *website* resmi juga dijadikan sebagai salah satu *platform* bagi konsumen untuk melakukan pesanan kamar.

b. Aplikasi pada *Smart Phone*

Adapun aplikasi resmi milik manajemen *Case Hotel*, seperti yang telah dijelaskan pada aspek *membership*, juga dapat digunakan untuk melakukan pesanan kamar. Jadi, sebagai *member* akan memperoleh penawaran yang menarik dari *reward* yang dimiliki.

c. *Travel Agent*

Selain itu, *Case Hotel* juga telah bekerjasama dengan berbagai *travel agent* ternama di Indonesia, sehingga *Case Hotel* dapat dimasukkan ke dalam sejumlah paket wisata yang ditawarkan oleh *travel agent* tersebut.

d. *Online Travel Agent (OTA)*

Online Travel Agent (OTA) merupakan *platform* yang sangat penting di era globalisasi ini. Saat ini banyak konsumen yang pintar mengatur strategi untuk merencanakan sebuah perjalanan, baik untuk *leisure* maupun bisnis. Dengan adanya keterbatasan waktu yang disebabkan oleh kesibukan individu yang dinamis,

dibutuhkan cara cepat untuk melakukan pesanan kamar hotel. Cara paling mudah adalah melakukan pesanan dari OTA. Selain cepat, pada umumnya OTA dapat memberikan penawaran harga yang menarik dan menyediakan kolom *review* dari konsumen yang berpengalaman menginap di hotel tersebut.

e. Reservasi melalui Telepon

Meskipun globalisasi dan mobilitas yang tinggi telah marak, namun *Case Hotel* masih memfasilitasi cara pemesanan yang dapat disebut sebagai konvensional, yaitu melalui telepon. Hal ini khususnya berguna jika konsumen ingin bertanya secara rinci mengenai spesifikasi kamar, fasilitas, atau ingin melakukan *special request* yang sulit dilakukan jika melakukan pemesanan melalui *platform* lain.

f. Reservasi Langsung

Case Hotel juga melayani reservasi langsung di lokasi. Meskipun konsumen yang melakukan ini terbilang jarang, namun pelayanan ini masih diperlukan di kesempatan-kesempatan tertentu. Layanan ini bermanfaat saat ada konsumen yang mendadak butuh menginap di hotel, namun belum melakukan pemesanan. Selain itu, layanan ini juga dapat dimanfaatkan konsumen yang sedang mencari penginapan saat *peak season*, dimana tingkat hunian hotel-hotel akan meningkat bahkan mencapai penuh. Biasanya konsumen ini akan mencoba menanyakan langsung apakah ada kamar kosong saat itu juga.

Pada aspek *Place*, selain digunakan untuk mempertimbangkan media penyaluran jasa, adapun pertimbangan penentuan lokasi berlangsungnya penyampaian jasa. Berikut merupakan pertimbangan tersebut.

a. Kedekatan Lokasi Hotel dengan *Commercial Area*

Commercial area termasuk diantaranya adalah pusat kota, pusat perbelanjaan, restoran, perkantoran, dan lain-lain). Faktor ini merupakan hal yang cukup penting, karena seringkali konsumen ingin keluar untuk merasakan kondisi keramaian di sekitar hotel atau menginginkan lokasi menginap yang tidak jauh dari lokasi tujuan untuk melakukan bisnis, pekerjaan, atau mendapatkan hiburan. *Case Hotel* cukup dekat dengan akses *commercial area*, seperti *mall*, *supermarket*, rumah sakit, lokasi wisata, universitas, dan pusat kota.

b. Akses Transportasi Umum

Case Hotel memiliki akses transportasi umum yang mudah, salah satu contoh transportasi konvensional adalah angkutan kota (angkot). Selain itu, di Kota Malang juga sudah tersedia berbagai layanan ojek maupun taksi *online*, sehingga

dapat memudahkan tamu yang tidak membawa kendaraan untuk mengunjungi tempat-tempat yang jauh dari lokasi *Case Hotel*.

c. Lahan Parkir

Lahan parkir merupakan aspek yang penting untuk dipertimbangkan konsumen, karena menyangkut aksesibilitas penempatan kendaraan pribadi ketika menginap. *Case Hotel* memiliki lahan parkir yang terletak di *ground level* maupun *basement*. Lahan parkir dapat memuat kurang lebih 25 unit mobil, sehingga sangat nyaman untuk konsumen yang membawa kendaraan pribadi.

3. *Price*

Price/harga adalah sejumlah biaya yaitu uang yang harus dibayarkan untuk produk tertentu. Peran harga merupakan bagian yang sangat penting, karena penetapan harga memberikan penghasilan bagi bisnis. Keputusan-keputusan penetapan harga sangat signifikan dalam menentukan nilai bagi pelanggan dan memainkan peran penting dalam pembentukan citra bagi jasa tersebut. Berikut ini merupakan beberapa jenis *pricing* yang digunakan oleh *Case Hotel*.

a. *Published Rate*

Merupakan *rate* penuh kamar hotel yang diberlakukan pada kondisi normal. Harga Eceran Tertinggi (HET) merupakan istilah lainnya.

b. *Corporate Rate*

Merupakan *rate* khusus yang ditujukan untuk perusahaan yang memiliki kerjasama dengan *Case Hotel*.

c. *Promotional Rate*

Merupakan *rate* yang dipublikasikan untuk *event* atau hari besar tertentu. *Rate* ini pada umumnya bersifat terbatas oleh waktu, sehingga penawaran harga yang diberikan seringkali sangat menarik.

4. *Promotion*

Promotion merupakan kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam mengkomunikasikan produknya. Promosi dalam pemasaran jasa membentuk peranan penting dalam membantu mengkomunikasikan jasa kepada konsumen. Sejumlah kegiatan dapat dilakukan dengan tujuan untuk menyediakan insentif guna mendorong penjualan. Berikut merupakan media promosi yang telah digunakan *Case Hotel* sebagai *platform* promosi produknya.

a. Promosi melalui Media Sosial

Untuk mempromosikan cabang-cabang yang telah ada sebelumnya, *Case Hotel* mempromosikan produknya melalui media sosial, utamanya Instagram dan Youtube. Instagram digunakan untuk mengunggah foto-foto fasilitas hotel, *repost* foto-foto yang diunggah oleh pengunjung, hingga foto informasi mengenai promo yang sedang berlangsung. Sedangkan Youtube saat ini digunakan untuk mengunggah *video* profil dari *Case Hotel*.

b. *Website*

Selain itu, *Case Hotel* sudah menyiapkan *website* untuk cabang Kota Malang untuk memberikan informasi mengenai cabang yang akan segera dibuka. Persiapan *website* ini juga dimanfaatkan untuk membangun antusias wisatawan atau pengunjung Kota Malang untuk menginap di *Case Hotel*.

c. Iklan melalui Media *Billboard*

Billboard digunakan *Case Hotel* sebagai media promosi konvensional yang akan dimanfaatkan untuk mempromosikan *Case Hotel* di Kota Malang.

5. *Process*

Process adalah gabungan semua aktivitas penting di mana jasa diciptakan dan disampaikan kepada konsumen. Hal ini dikarenakan *process* merupakan aspek penting yang dinilai oleh konsumen dalam ukuran kepuasan jasa yang dirasakan. Maka dari itu, keputusan manajemen proses sangat penting dalam menunjang kesuksesan bisnis jasa. Berikut merupakan aspek *process* dalam operasional *Case Hotel*.

a. Prosedur *Check-In/Check-Out*

Prosedur *check-in* pada *Case Hotel* cukup sederhana. Jika tamu telah melakukan reservasi melalui salah satu *channel* yang telah disediakan oleh *Case Hotel*, maka tamu hanya perlu menunjukkan identitas pemesan dan pihak resepsionis akan memberikan kunci kamar. Tamu tidak perlu melakukan deposit uang untuk biaya kunci kamar yang disewakan. Para tamu dapat melakukan proses *check out* dengan langsung datang ke meja resepsionis untuk melakukan pengembalian kunci dan pengecekan biaya tambahan terkait *room service*, layanan tambahan, dan lain sebagainya. Selain itu, tamu juga dapat melakukan panggilan untuk layanan *bellboy* dengan telepon yang ada di kamar jika memerlukan bantuan dalam membawa barang-barang pribadi.

b. *Prosedur Room Service*

Room Service merupakan layanan kamar yang disediakan oleh *Case Hotel* utamanya untuk pemesanan makanan dari menu yang tersedia. Variasi menu makanan tentunya tidak selengkap hotel *full-service*, namun variasinya cukup untuk selera makanan warga negara Indonesia dan asing. Pelayanan ini dapat diakses oleh tamu dengan menggunakan telepon yang tersedia di kamar dan menekan kode untuk akses layanan *room service*. Setelah melakukan pesanan, maka tamu hanya perlu menunggu pesanan untuk diantarkan langsung ke kamar yang bersangkutan.

c. *Prosedur Permintaan Fasilitas Tambahan*

Fasilitas tambahan artinya semua fasilitas yang tidak termasuk ke dalam paket kamar yang ditawarkan oleh *Case Hotel*, diantaranya adalah *extra bed*, *amenities* tambahan, *hair dryer*, dan lain sebagainya. Untuk melakukan permintaan fasilitas tambahan ini, tamu dapat melakukan panggilan dengan telepon yang tersedia di kamar dengan menekan kode *room service*. Setelah itu, permintaan akan diantarkan ke kamar dan jika terdapat tagihan tambahan, maka akan langsung dimasukkan ke dalam tagihan kamar yang harus dibayar ketika melakukan *check out*.

6. *People*

Dalam sebuah bisnis jasa, sumber daya manusia yang terlibat dalam proses penyampaian layanan merupakan hal yang sangat mempengaruhi kualitas layanan itu sendiri. Pentingnya kualitas sumber daya manusia menjadi hal yang dikaitkan dalam pemasaran jasa karena sifat jasa yang tidak dapat disimpan dan persepsi konsumen pada satu kesempatan merupakan momen yang krusial untuk menanam kesan yang baik. Sumber daya manusia yang digunakan oleh *Case Hotel* merupakan sumber daya yang disaring dari warga lokal, yang kemudian diberi pelatihan yang sesuai dengan standar *Case Hotel*.

7. *Physical Evidence*

Physical evidence berkaitan dengan tempat dan suasana dimana pelayanan produk jasa disampaikan. Aspek ini dapat dimanfaatkan penyedia jasa untuk mewujudkan *ambience* dari jasa yang ditawarkan, sehingga dapat menumbuhkan rasa nyaman bagi konsumen. Dengan ini, penyedia jasa harus mampu menyeimbangkan antara sifat jasa yang tidak *tangible* dengan menyediakan bukti fisik yang dapat menguatkan citra perusahaan. Sebagai penyedia fasilitas penginapan, *Case Hotel* memiliki konsep sarana dan prasarana yang memiliki standar minimal yang harus dipatuhi oleh semua *owner*. Berikut ini merupakan sejumlah aspek yang diperhatikan dalam *physical evidence*.

a. Pencahayaan Ruangan

Pencahayaan merupakan hal yang dapat mempengaruhi kenyamanan pengunjung atau konsumen, sehingga *Case Hotel* menyesuaikan jenis pencahayaan yang tepat untuk digunakan di setiap ruangan untuk menjaga kenyamanan pelanggan. Lampu yang digunakan di dalam kamar dibatasi menggunakan lampu dengan intensitas cahaya 200 *lux* dan tidak diperbolehkan menggunakan lampu jenis *spotlight*.

b. Kombinasi Warna Cat Eksterior, Interior, dan Perabotan

Manajemen *Case Hotel* memiliki standar penggunaan warna cat dan jenis perabotan yang tertulis pada saat dilakukan perjanjian antara pihak manajemen dan *owner*. *Owner* dapat mengusulkan macam cat dan perabotan yang akan digunakan dengan syarat harus memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh manajemen *Case Hotel*. Dengan adanya regulasi ini, meskipun antar satu cabang *Case Hotel* dengan yang lainnya memiliki *owner* dan fasilitas yang variasinya berbeda-beda, fasilitasnya minimumnya tetap memiliki standar yang telah ditetapkan oleh manajemen.

c. Kebersihan dan Kerapihan Ruangan

Kebersihan dan kerapihan ruangan merupakan hal penting yang harus dijaga oleh pihak operasional *Case Hotel*. *Case Hotel* memiliki jadwal pembersihan yang teratur dan pembagian tugas yang jelas untuk setiap *staff* kebersihannya, sehingga selalu dapat meningkatkan kepuasan tamu yang menginap.

d. Luas Kamar

Case Hotel memiliki luas kamar 3×6 m, dengan rincian luas kamar mandi seluas 1,85×2,15 m dan sisanya sebagai luas kamar utama. Dengan luasan kamar tersebut, *Case Hotel* unggul dalam standar luas kamar yang memadai kebutuhan ruang gerak setiap individu jika dibandingkan dengan kompetitor utamanya.

4.3.2 Survei Ekspektasi Target Pasar dengan *Marketing Mix Case Hotel*

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai susunan kuesioner *Marketing mix Case Hotel*. Susunan *marketing mix* dilakukan berdasarkan produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Setiap aspeknya mengacu pada detail *marketing mix* yang dijelaskan oleh Bojanic (2009) mengenai *marketing mix* pada industri *hospitality*. Untuk rincian kuesioner selengkapnya dapat dilihat Lampiran 1.

Selanjutnya, dilakukan pengambilan data mengenai pendapat calon konsumen akan tingkat kepentingan *Marketing mix Case Hotel*. Responden dipilih berdasarkan kriteria segmentasi yang sebelumnya dijelaskan pada sub bab *Segmentation, Targeting*, dan

Positioning. Hasil rekap dari respon yang telah didapatkan dari 100 responden selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 5. Berikut ini merupakan pembahasan dari hasil rekap respon kuesioner yang telah didapatkan.

a. *Product*

1) *Case Hotel* memiliki Jenis Kamar yang Beragam

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 37 responden menyatakan penting bagi *Case Hotel* untuk memiliki jenis kamar yang beragam. Namun saat ini perusahaan hanya menyediakan satu jenis kamar standar, sehingga ekspektasi ini belum bisa dipenuhi oleh *Case Hotel*. Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *weakness* yang dimiliki oleh perusahaan.

2) *Case Hotel* Menyediakan Restoran dan *Coffee Shop* untuk Umum

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 45 responden menyatakan sangat penting bagi *Case Hotel* untuk menyediakan restoran dan *coffee shop* untuk umum. Perusahaan memang mengoperasikan restoran dan *coffee shop* di dalam hotel untuk umum, sehingga pengunjung selain tamu yang menginap di hotel dapat menikmati hidangan yang disediakan restoran saat jam operasional. Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *strength* yang dimiliki oleh perusahaan.

3) Tersedianya *Meeting Room* di *Case Hotel*

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 38 responden menyatakan penting bagi *Case Hotel* untuk menyediakan layanan *meeting room*. *Case Hotel* cabang Malang akan menyediakan dua fasilitas *meeting room* yang dapat digunakan untuk berbagai jenis acara, sehingga dengan ini ekspektasi pelanggan dapat dipenuhi. Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *strength* yang dimiliki oleh perusahaan.

4) *Case Hotel* Menyediakan Fasilitas *Room Service* 24 Jam

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 39 responden menyatakan sangat penting bagi *Case Hotel* untuk menyediakan fasilitas *room service* 24 jam. *Case Hotel* menyediakan layanan ini, sehingga ekspektasi pelanggan dapat terpenuhi. Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *strength* yang dimiliki oleh perusahaan.

5) *Case Hotel* Menyediakan Fasilitas Koran/Majalah Gratis

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 58 responden menyatakan tidak penting, bagi *Case Hotel* untuk menyediakan fasilitas koran/majalah

gratis. Pernyataan ini menunjukkan ketertarikan pelanggan potensial untuk membaca koran masih rendah. Namun, *Case Hotel* sebaiknya tetap menyediakannya untuk mengakomodasi pelanggan yang masih tertarik untuk mengetahui berita melalui media cetak.

6) *Case Hotel* Menyediakan Layanan *Concierge*

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 34 responden menyatakan tidak penting bagi *Case Hotel* untuk menyediakan layanan *concierge*. Pernyataan ini umumnya disebabkan oleh preferensi pelanggan yang mayoritas lebih memilih untuk melakukan *booking* wisata sebelum waktu keberangkatan. Namun *Case Hotel* sebaiknya tetap menyediakan layanan ini untuk mengakomodasi pelanggan yang membutuhkan sarana fasilitas pemesanan tiket wisata.

7) Program *Membership* dari *Case Hotel*

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 32 responden menyatakan sangat penting bagi *Case Hotel* dalam menyediakan program *membership*. *Case Hotel* memiliki program *membership* yang terintegrasi dengan hotel-hotel di bawah manajemennya. Sehingga akan sangat menguntungkan bagi pelanggan untuk menjadi anggota. Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *strength* yang dimiliki oleh perusahaan.

b. *Place*

1) Reservasi melalui *Travel Agent*

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 32 responden menyatakan sangat penting bagi *Case Hotel* untuk menyediakan *platform* reservasi kamar melalui *travel agent*. Meski internet membantu pertumbuhan bisnis pariwisata, salah satunya hotel, namun masih banyak konsumen yang memiliki preferensi untuk melakukan reservasi hotel melalui *travel agent*. Dengan adanya kerjasama dengan *travel agent*, perusahaan juga dapat memperluas jangkauan konsumen. Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *strength* yang dimiliki oleh perusahaan.

2) Reservasi melalui Aplikasi Resmi *Case Hotel*

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 34 responden menyatakan tidak penting bagi *Case Hotel* untuk menyediakan *platform* reservasi kamar melalui aplikasi resmi *Case Hotel*. Hal ini sangat disayangkan, karena seharusnya teknologi aplikasi yang dirancang oleh manajemen *Case Hotel*

dapat dimanfaatkan sebagai *platform* reservasi hotel yang memudahkan konsumen. Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *weakness* yang dimiliki oleh perusahaan.

3) Reservasi melalui *Online Travel Agent*

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 52 responden menyatakan sangat penting bagi *Case Hotel* untuk menyediakan *platform* reservasi kamar melalui *online travel agent*. Saat ini mayoritas pelanggan hotel memiliki preferensi untuk melakukan pesanan kamar hotel secara *online*. Khususnya untuk orang-orang dengan kesibukan yang padat, pemesanan kamar hotel secara *online* memudahkan karena dapat dilakukan di mana saja. Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *strength* yang dimiliki oleh perusahaan.

4) Tersedianya Lahan Parkir Kendaraan Bermotor

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 37 responden menyatakan sangat penting bagi *Case Hotel* dalam menyediakan lahan parkir untuk kendaraan bermotor. *Case Hotel* mengakomodasi ekspektasi ini dengan menyediakan lahan parkir yang terdiri dari *basement* dan *ground parking* yang dapat memuat hingga 25 mobil.

5) Lokasi Hotel Dekat dengan *Commercial Area*

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 50 responden menyatakan sangat penting bagi *Case Hotel* untuk memiliki lokasi yang dekat dengan *commercial area*. *Case Hotel* memiliki lokasi yang sangat dekat dengan *commercial area*, seperti universitas, pusat perbelanjaan, lokasi wisata, dan pusat kota, sehingga ekspektasi konsumen akan hal ini akan terpenuhi. Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *strength* yang dimiliki oleh perusahaan.

6) Kemudahan Akses Transportasi Umum

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 52 responden menyatakan sangat penting bagi *Case Hotel* untuk memiliki kemudahan akses transportasi umum. *Case Hotel* dapat memenuhi ekspektasi ini dengan dukungan transportasi umum seperti angkutan kota yang memiliki jalur tepat di depan gedung hotel dan ojek serta taksi *online* yang sudah tersedia di Kota Malang. Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *strength* yang dimiliki oleh perusahaan.

c. *Price*

1) Tersedianya *Corporate Rate*

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 41 responden menyatakan sangat penting bagi *Case Hotel* untuk menyediakan *corporate rate*. *Case Hotel* dapat mengakomodasi ekspektasi ini, karena konsumen utamanya juga merupakan perusahaan yang ingin mengadakan *business trip* baik untuk rombongan maupun perorangan. Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *strength* yang dimiliki oleh perusahaan.

2) Tersedianya *Group Rate*

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 40 responden menyatakan penting bagi *Case Hotel* untuk menyediakan *group rate*. *Case Hotel* dapat mengakomodasi ekspektasi ini karena tersedia jenis *rate* spesial yang diperuntukkan bagi rombongan yang ingin menginap. Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *strength* yang dimiliki oleh perusahaan.

3) Tersedianya *Promotional Rate*

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 37 responden menyatakan sangat penting bagi *Case Hotel* untuk menyediakan *promotional rate*. *Case Hotel* dapat mengakomodasi ekspektasi ini karena akan dibuat perencanaan promosi untuk hari-hari besar tertentu, sehingga dapat menarik lebih banyak pelanggan. Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *strength* yang dimiliki oleh perusahaan.

d. *Promotion*

1) Promosi Melalui Brosur

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 50 responden menyatakan tidak penting bagi *Case Hotel* untuk melakukan promosi melalui media brosur. Sebagian besar responden berpendapat bahwa promosi dengan brosur kurang membuat mereka nyaman dan pada akhirnya jika terlalu banyak yang disebar, akan menjadi sampah. Maka media ini dianggap sebagai media yang kurang efektif untuk menarik minat calon pelanggan. Namun *Case Hotel* masih dapat menyediakan brosur untuk diletakkan di *lobby*, sehingga pelanggan dapat sewaktu-waktu mengambil jika tertarik.

2) Promosi Melalui Media Sosial

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 61 responden menyatakan sangat penting bagi *Case Hotel* untuk melakukan promosi melalui media sosial.

Saat ini *Case Hotel* memiliki akun di beberapa *platform* media sosial seperti Instagram dan Youtube, namun pemanfaatannya masih kurang maksimal. Dengan begitu, harus dilakukan perencanaan strategi pemasaran melalui media sosial secara tersendiri untuk memperluas audiens. Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *weakness* yang dimiliki oleh perusahaan.

3) Promosi Melalui Papan Iklan

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 57 responden menyatakan penting bagi *Case Hotel* untuk melakukan promosi melalui papan iklan. Promosi melalui papan iklan memang sudah menjadi rencana yang akan dilakukan untuk mempromosikan cabang baru ini. Penempatan iklan dengan papan iklan di Kota Malang akan sangat membantu untuk menunjukkan eksistensi perusahaan, mengingat jangkauan wilayah Kota Malang yang tidak begitu luas, dengan penduduk yang cukup padat. Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *strength* yang dimiliki oleh perusahaan.

4) Promosi Melalui Media Konvensional

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 38 responden menyatakan sangat penting bagi *Case Hotel* untuk melakukan promosi melalui media konvensional. Promosi melalui media konvensional masih dianggap penting oleh para calon konsumen, karena sebagian besar responden berpendapat bahwa eksistensi sebuah produk pada media konvensional juga berarti dalam kredibilitas suatu produk. Media konvensional termasuk diantaranya adalah radio, majalah, dan koran. Maka, aspek ini dapat dipertimbangkan *Case Hotel* untuk dieksekusi.

e. *Process*

1) Kemudahan Prosedur Pengaduan Keluhan

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 56 responden menyatakan sangat penting bagi *Case Hotel* untuk memberikan kemudahan dalam prosedur pengaduan keluhan. Hal ini dapat diakomodasi, karena *Case Hotel* yakin bahwa kepuasan pelanggan adalah yang utama, sehingga segala jenis keluhan harus diterima dan ditangani oleh pihak hotel. Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *strength* yang dimiliki oleh perusahaan.

2) Kemudahan Pemesanan Makanan dengan *Room Service*

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 56 responden menyatakan sangat penting bagi *Case Hotel* untuk memberikan kemudahan dalam

pemesanan makanan dengan *room service*. Menurut sebagian besar responden, layanan *room service* masih dibutuhkan, sehingga kemudahan prosedurnya juga penting untuk diperhatikan oleh pihak hotel. *Case Hotel* menjamin bahwa prosedur pelayanan ini telah dirancang sesederhana mungkin, sehingga tidak akan merepotkan tamu. Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *strength* yang dimiliki oleh perusahaan.

3) Kemudahan Melakukan Permintaan Fasilitas Tambahan

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 56 responden menyatakan penting bagi *Case Hotel* untuk memberikan kemudahan dalam melakukan permintaan fasilitas tambahan. Dengan tersedianya fasilitas di dalam kamar yang sifatnya terbatas, maka memungkinkan bila sewaktu-waktu para tamu memiliki permintaan akan fasilitas tambahan. Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *strength* yang dimiliki oleh perusahaan.

f. *People*

1) Keramahan *Staff* Hotel

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 51 responden menyatakan penting, bagi *Case Hotel* untuk memiliki *staff* yang ramah. Bisnis jasa memang harus selalu mengutamakan kepuasan pelanggan, salah satunya melalui komunikasi yang disampaikan oleh para *staff*. *Case Hotel* menjamin bahwa setiap sumber daya manusia yang dipekerjakan harus mengikuti standar pelayanan yang harus diberikan kepada pelanggan, sehingga keramahan *staff* dapat dijamin. Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *strength* yang dimiliki oleh perusahaan.

2) Kebersihan dan Kerapihan Penampilan *Staff* Hotel

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 37 responden menyatakan penting bagi *Case Hotel* untuk memiliki *staff* hotel yang berpenampilan bersih dan rapi. Sebagian besar responden berpendapat bahwa penampilan *staff* dianggap menjadi salah satu daya tarik dan tolak ukur kenyamanan ketika menginap di sebuah hotel. Dengan ini, *Case Hotel* dapat menjamin bahwa *staff* hotel harus selalu berpenampilan bersih dan rapi dengan adanya inspeksi *staff* di awal *shift*. Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *strength* yang dimiliki oleh perusahaan.

3) Ketanggapan *Staff* Terhadap Keluhan dan Penyampaian Layanan

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 51 responden menyatakan sangat penting bagi *Case Hotel* untuk memiliki *staff* hotel yang tanggap terhadap keluhan dan penyampaian layanan. *Case Hotel* dapat menjamin bahwa setiap keluhan yang disampaikan oleh tamu akan selalu diterima dan diusahakan untuk ditindaklanjuti. Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *strength* yang dimiliki oleh perusahaan.

g. *Physical Evidence*

1) Pemutaran Musik di *Lobby, Lift, Restoran, dan Ruang Publik Lainnya*

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 36 responden menyatakan sangat penting bagi *Case Hotel* untuk memutar musik di *lobby, lift, restoran, dan ruang publik lainnya*. Tanpa disadari, musik membantu membangun *mood* nyaman bagi konsumen yang berada di suatu ruangan. Aspek ini tidak ada di rencana pembangunan saat ini, sehingga *Case Hotel* dapat mempertimbangkan untuk melakukan instalasi perangkat pengeras suara untuk ruang publik yang ada di *Case Hotel*. Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *weakness* yang dimiliki oleh perusahaan.

2) Luas Kamar yang Memadai

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 46 responden menyatakan sangat penting bagi *Case Hotel* untuk menyediakan luas kamar yang memadai. Ekspektasi ini mampu dipenuhi, karena *Case Hotel* menyediakan kamar yang luasannya cukup besar, sehingga ruang gerak yang didapatkan oleh tamu yang menginap lebih nyaman. Luas kamar masing-masing adalah 18 m², dimana lebih luas dibandingkan kamar yang ditawarkan kompetitor, yang rata-rata hanya mencapai 16 m². Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *strength* yang dimiliki oleh perusahaan.

3) Kebersihan dan Kerapihan setiap Ruangan

Diketahui bahwa mayoritas responden sejumlah 59 responden menyatakan sangat penting bagi *Case Hotel* untuk menjaga kebersihan dan kerapihan setiap ruangan yang ada pada *Case Hotel*. Ekspektasi calon pelanggan ini dapat dipenuhi oleh *Case Hotel*, karena adanya prosedur kebersihan yang harus dilakukan setiap kali *housekeeping* membersihkan setiap kamar. Selain itu, perabot yang digunakan di dalam kamar memiliki kualitas premium yang tidak akan rusak dalam jangka waktu yang lama, sehingga keseluruhan ruangan akan

terlihat lebih rapi dan nyaman untuk ditempati. Maka, aspek ini dapat dimasukkan ke dalam daftar *strength* yang dimiliki oleh perusahaan.

4.3.3 Kondisi Faktor Eksternal Perusahaan

Analisis faktor eksternal bertujuan untuk mengembangkan daftar *opportunity* (peluang) yang dapat menguntungkan dan *threat* (ancaman) yang harus dihindari oleh perusahaan. Pada sub bab ini akan dibahas mengenai kondisi dari faktor-faktor eksternal yang ditinjau dari segi lingkungan jauh dengan PEST, serta dari segi lingkungan industri dengan Porter's *Five Forces*.

1. PEST (*Politic, Economy, Social, dan Technology*)

PEST adalah alat analisis kondisi faktor eksternal suatu perusahaan ditinjau dari aspek *Politic, Economy, Social, dan Technology*. Cabang hotel ini merupakan yang pertama di Kota Malang, maka baik untuk mengetahui kondisi eksternal perusahaan dengan PEST. Berikut ini merupakan analisis faktor PEST yang terkait dengan *Case Hotel*.

a. *Politic*

Aspek politik atau pemerintahan, merupakan faktor penting bagi keberlangsungan sebuah bisnis. Kondisi politik di suatu negara akan berpengaruh terhadap kinerja dari sebuah bisnis. Secara nasional, keadaan politik di Indonesia dalam mendukung usaha di bidang perhotelan sedang dalam keadaan yang baik. Khususnya di Kota Malang, pemerintah tidak memiliki regulasi yang terlalu membebani pihak pengelola bisnis dalam merintis usaha di bidang perhotelan. Hal ini dikarenakan Kota Malang yang keadannya masih membutuhkan perkembangan di sektor perhotelan untuk memenuhi permintaan kamar yang masih kurang, khususnya saat *high season*. Sehingga aspek dukungan dari pemerintah dapat dijadikan salah satu faktor *opportunity* yang dimiliki perusahaan untuk mengembangkan usaha kedepannya.

b. *Economy*

Kondisi ekonomi suatu daerah akan sangat berpengaruh terhadap iklim bisnis yang dikelola suatu perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus cermat dalam memprediksi kondisi ekonomi dimana bisnis tersebut berada. Berikut ini merupakan analisis keadaan ekonomi lingkungan bisnis dari *Case Hotel*.

1) Pertumbuhan Ekonomi

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), pertumbuhan ekonomi di Indonesia pada triwulan I tahun 2018 yang diukur dari kenaikan Produk Domestik Bruto

(PDB) meningkat sebesar 5,06% (*y-on-y*) dibandingkan triwulan I tahun 2017 dan dibandingkan dengan triwulan IV-2017 (*q-to-q*) mengalami kontraksi sebesar 0,42%. Fenomena ini utamanya disebabkan Lapangan Usaha Pertanian, Kehutanan dan Perikanan yang tumbuh sebesar 16,36%. Selain itu, pertumbuhan juga terjadi pada beberapa lapangan usaha lainnya seperti Industri Pengolahan, Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi Mobil dan Sepeda Motor; Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum; Informasi dan Komunikasi; Jasa Keuangan dan Asuransi; *Real Estate*; Jasa Perusahaan; dan Jasa Lainnya. Tabel 4.2 berikut merupakan data persen laju pertumbuhan PDB menurut lapangan usaha.

Tabel 4.2
Laju Pertumbuhan PDB Menurut Lapangan Usaha (%)

Laju Pertumbuhan PDB Menurut Lapangan Usaha (persen)			
Lapangan Usaha	Triw. I-2018 Terhadap Triw. IV- 2017 (<i>q-to-q</i>)	Triw. I-2018 Terhadap Triw. I-2017 (<i>y-to-y</i>)	Sumber Pertumbuhan Triw. I-2018 (<i>y-on-y</i>)
(1)	(2)	(3)	(4)
1 Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	16,36	3,14	0,40
2 Pertambangan dan Pengalihan	-0,60	0,74	0,06
3 Industri Pengobatan	0,70	4,50	0,97
4 Pengadaan Listrik dan Gas	-2,47	3,31	0,04
5 Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah, dan Daur Ulang	-1,18	3,58	0,00
6 Konstruksi	-4,60	7,35	0,72
7 Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	0,46	4,96	0,66
8 Transportasi dan Pergudangan	-0,45	8,59	0,35
9 Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	0,67	5,54	0,17
10 Informasi dan Komunikasi	1,22	8,69	0,44
11 Jasa Keuangan dan Asuransi	2,43	4,38	0,18
12 Real Estate	1,30	3,23	0,10
13 Jasa Perusahaan	1,12	8,04	0,14
14 Administrasi Pemerintahan, Pertahanan, dan Jaminan Sosial Wajib	-8,92	5,78	0,19
15 Jasa Pendidikan	-11,36	4,81	0,14
16 Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	-2,00	6,05	0,07
17 Jasa Lainnya	1,37	8,42	0,15
NILAI TAMBAH BRUTO ATAS HARGA DASAR	0,98	4,93	4,78
PAJAK DIKURANGI SUBSIDI ATAS PRODUK	-30,61	9,28	0,28
PRODUK DOMESTIK BRUTO	-0,42	5,06	5,06

Sumber: Badan Pusat Statistik (2018)

Menurut data laju pertumbuhan PDB menurut lapangan usaha, sektor penyediaan akomodasi dan makan minum mengalami pertumbuhan yang

positif sebesar 0,46% secara *q-to-q* dan 5,54% secara *y-on-y*. Keadaan tersebut menunjukkan bahwa prospek bisnis di bidang akomodasi berada dalam kondisi yang baik. Selain itu, menurut data pada Tabel 4.3, lapangan usaha Akomodasi dan Makan Minum juga turut menyumbang PDB sebesar 2,86% dari keseluruhan PDB di Indonesia.

Tabel 4.3
Struktur PDB Menurut Lapangan Usaha (%)

Struktur PDB Menurut Lapangan Usaha (persen)			
Lapangan Usaha	Triw. I-2017	Triw. IV-2017	Triw I-2018
(1)	(2)	(3)	(4)
1 Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	13,59	11,18	13,26
2 Pertambangan dan Penggalian	7,92	7,92	8,03
3 Industri Pengobatan	20,50	19,96	20,27
4 Pengadaan Listrik dan Gas	1,20	1,22	1,20
5 Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah, dan Daur Ulang	0,07	0,07	0,07
6 Konstruksi	10,22	10,91	10,49
7 Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	13,18	12,94	13,12
8 Transportasi dan Pergudangan	5,20	5,56	5,41
9 Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	2,92	2,85	2,86
10 Informasi dan Komunikasi	3,83	3,80	3,84
11 Jasa Keuangan dan Asuransi	4,28	4,13	4,25
12 Real Estate	2,86	2,78	2,82
13 Jasa Perusahaan	1,76	1,77	1,81
14 Administrasi Pemerintahan, Pertahanan, dan Jaminan Sosial Wajib	3,54	3,99	3,50
15 Jasa Pendidikan	3,12	3,60	3,09
16 Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	1,07	1,11	1,07
17 Jasa Lainnya	1,77	1,78	1,82
NILAI TAMBAH BRUTO ATAS HARGA DASAR	97,03	95,57	96,91
PAJAK DIKURANGI SUBSIDI ATAS PRODUK	2,97	4,43	3,09
PRODUK DOMESTIK BRUTO	100,00	100,00	100,00

Sumber: Badan Pusat Statistik (2018)

Ditinjau menurut kelompok provinsi, sesuai dengan data yang ditunjukkan pada Tabel 4.4, Jawa Timur merupakan provinsi yang memiliki pertumbuhan PDB *y-on-y* tertinggi kedua setelah DKI Jakarta yaitu sebesar 5,50%. Jawa Timur juga berkontribusi sebesar 24,79% untuk Pulau Jawa dan 14,55% untuk keseluruhan provinsi di Indonesia.

Tabel 4.4
 Pertumbuhan dan Struktur Perekonomian Indonesia Triwulan 1-2018 (%)
 Pertumbuhan dan Struktur Perekonomian Indonesia Secara Spasial Triwulan I-2018 (%)

Provinsi	Pertumbuhan			Kontribusi	
	q-to-q	y-on-y	c-to-c	Terhadap Pulau	Terhadap Total 34 Provinsi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Sumatera	-0,68	4,37	4,37	100,00	21,54
1 Aceh	-1,16	3,34	3,34	4,82	1,04
2 Sumatera Utara	-0,41	4,73	4,73	22,90	4,93
3 Sumatera Barat	-0,84	4,71	4,71	7,14	1,54
4 Riau	-4,56	2,91	2,91	23,19	5,00
5 Jambi	-1,96	4,66	4,66	6,46	1,39
6 Sumatera Selatan	1,08	5,89	5,89	12,86	2,77
7 Bengkulu	0,45	5,08	5,08	2,06	0,44
8 Lampung	6,47	5,16	5,16	10,42	2,24
9 Kep. Bangka Belitung	-0,34	2,46	2,46	2,29	0,49
10 Kepulauan Riau	-0,93	4,47	4,47	7,85	1,69
Jawa	0,77	5,78	5,78	100,00	58,67
11 DKI Jakarta	0,51	6,02	6,02	29,94	17,56
12 Jawa Barat	-0,90	6,02	6,02	22,10	12,97
13 Jawa Tengah	2,00	5,41	5,41	14,70	8,63
14 DI Yogyakarta	0,34	5,36	5,36	1,47	0,86
15 Jawa Timur	0,38	5,50	5,50	24,79	14,55
16 Banten	0,26	5,95	5,95	6,98	4,10
Bali dan Nusa Tenggara	-2,90	3,74	3,74	100,00	3,03
17 Bali	0,09	5,68	5,68	51,63	1,56
18 Nusa Tenggara Barat	-6,10	-0,33	-0,33	27,22	0,82
19 Nusa Tenggara Timur	-5,11	5,19	5,19	21,15	0,64
Kalimantan	-0,02	3,25	3,25	100,00	8,24
20 Kalimantan Barat	-0,22	5,11	5,11	15,81	1,30
21 Kalimantan Tengah	2,31	4,62	4,62	11,43	0,94
22 Kalimantan Selatan	-3,96	5,01	5,01	13,41	1,11
23 Kalimantan Timur	0,66	1,77	1,77	52,36	4,31
24 Kalimantan Utara	-0,23	5,56	5,56	6,99	0,58
Sulawesi	-3,14	6,83	6,83	100,00	6,02
25 Sulawesi Utara	-11,84	6,68	6,68	12,51	0,75
26 Sulawesi Tengah	-2,30	6,2	6,2	16,10	0,97
27 Sulawesi Selatan	0,27	7,41	7,41	50,11	3,02
28 Sulawesi Tenggara	-6,49	5,76	5,76	12,44	0,75
29 Gorontalo	2,07	6,19	6,19	4,23	0,25
30 Sulawesi Barat	-8,15	5,65	5,65	4,61	0,28
Maluku dan Papua	-6,65	18,42	18,42	100,00	2,50
31 Maluku	-1,66	5,25	5,25	11,44	0,29
32 Maluku Utara	-0,10	7,98	7,98	9,51	0,24
33 Papua Barat	-3,61	5,69	5,69	21,02	0,53
34 Papua	-9,42	28,93	28,93	58,93	1,45

Sumber: Badan Pusat Statistik (2018)

Dengan keseluruhan keadaan ekonomi yang berkondisi baik, maka keuangan perusahaan tidak akan terkena dampak negatif dari lingkungan eksternalnya. Sehingga, aspek perekonomian dapat menjadi *opportunity* bagi perusahaan untuk mengembangkan bisnisnya di masa depan.

2) Inflasi

Inflasi adalah kenaikan harga barang-barang secara umum dalam suatu wilayah dan dalam waktu tertentu. Hal ini dapat mempengaruhi keadaan ekonomi makro. Secara umum, pada April 2018 terjadi Inflasi sebesar 0,10%. Dari 82 kota di Indonesia, 54 kota mengalami inflasi. Inflasi sebesar 0,10% merupakan inflasi yang terjadi karena persentase perubahan Indeks Harga Konsumen (IHK) April 2018 terhadap IHK Maret 2018. Sedangkan jika ditinjau dari persentase perubahan IHK April 2018 terhadap IHK Desember 2018, inflasi naik sebesar 1,09%. Jika ditinjau dari persentase perubahan IHK April 2018 terhadap IHK April 2017, inflasi naik sebesar 3,41%. Angka inflasi tersebut tidak berpengaruh secara signifikan terhadap bisnis di bidang akomodasi karena inflasi umumnya disebabkan kenaikan harga yang ditunjukkan oleh kenaikan indeks kelompok makanan jadi, minuman, rokok, dan tembakau; perumahan, air, listrik, gas, dan bahan bakar; sandang; kesehatan; pendidikan, rekreasi, dan olahraga; transpor, komunikasi, dan jasa keuangan. Sedangkan penurunan harga ditunjukkan oleh penurunan indeks kelompok bahan makanan. Tabel 4.5 berikut menunjukkan rincian IHK dan tingkat inflasi di Indonesia.

Tabel 4.5
Indeks Harga Konsumen dan Tingkat Inflasi Gabungan 82 Kota April 2018
Indeks Harga Konsumen dan Tingkat Inflasi Gabungan 82 Kota April 2018
Menurut Kelompok Pengeluaran
(2012=100)

Kelompok Pengeluaran	IHK April 2017	IHK Des 2017	IHK April 2018	IHK April 2018 ¹⁾ (%)	Tingkat Inflasi Tahun Kalender 2018 ²⁾ (2018)	Tingkat Inflasi Tahun ke Tahun ³⁾ (%)	Andil Inflasi (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Umum (Headline)	128,33	131,28	132,71	0,10	1,09	3,41	0,10
1 Bahan Makanan	138,56	142,35	145,70	-0,26	2,35	5,15	-0,05
2 Makanan Jadi, Minuman, Rokok, dan Tembakau	134,98	138,74	140,63	0,24	1,36	4,19	0,05
3 Perumahan, Air, Listrik, Gas, dan Bahan Bakar	125,45	127,93	128,79	0,16	0,67	2,66	0,04
4 Sandang	115,23	117,95	119,73	0,29	1,51	3,91	0,02
5 Kesehatan	122,77	125,11	126,52	0,22	1,13	3,05	0,01

Indeks Harga Konsumen dan Tingkat Inflasi Gabungan 82 Kota April 2018
Menurut Kelompok Pengeluaran
(2012=100)

Kelompok Pengeluaran	IHK April 2017	IHK Des 2017	IHK April 2018	IHK April 2018 ¹⁾ (%)	Tingkat Inflasi Tahun Kalender 2018 ²⁾ (2018)	Tingkat Inflasi Tahun ke Tahun ³⁾ (%)	Andil Inflasi (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
6 Pendidikan, Rekreasi, dan Olahraga	118,26	121,81	122,21	0,04	0,33	3,34	0,00
7 Transpor, Komunikasi, dan Jasa Keuangan	127,72	129,68	129,95	0,19	0,21	1,75	0,03

¹⁾ Persentase perubahan IHK April 2018 terhadap IHK Maret 2018

²⁾ Persentase perubahan IHK April 2018 terhadap IHK Desember 2017

³⁾ Persentase perubahan IHK April 2018 terhadap IHK April 2017

Sumber: Badan Pusat Statistik (2018)

c. Social

Faktor sosial merupakan salah satu faktor yang ikut mempengaruhi perusahaan dalam merumuskan strateginya. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan lingkungan sosial yang selalu berkembang, dimana hal tersebut dapat menyebabkan perubahan gaya hidup, nilai yang dianut masyarakat, dan merupakan faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Berikut merupakan sejumlah faktor sosial yang patut diperhatikan oleh perusahaan.

1) Budaya Masyarakat

Masyarakat di Kota Malang yang menganut kebudayaan Jawa, pada umumnya sangat menghargai kesopanan dengan khas Jawa. Meski, *Case Hotel* merupakan *chain hotel* yang sudah tersebar di seluruh Indonesia, ada baiknya jika para *staff* dapat mencerminkan ramah tamah khas Jawa ketika melayani tamu. Dengan begitu, kearifan lokal juga dapat dirasakan oleh para tamu hotel. Selain itu, lokasi *Case Hotel* juga terletak di kawasan penduduk yang cukup padat, sehingga perlu mempertimbangkan setiap langkah dalam operasional hotel agar tidak mengganggu warga yang ada di sekitar lokasi. Aspek eksternal ini perlu diperhatikan dengan baik, sehingga dikategorikan menjadi *threat* bagi perusahaan.

2) UKM sebagai Salah Satu Sumber Mata Pencaharian Utama

Kota Malang saat ini tercatat memiliki 161 UKM yang memproduksi berbagai macam produk lokal yang khas. Contohnya UKM yang memproduksi produk-

produk berbahan keramik, rotan, mebel kayu, pot bunga, serta kripik buah maupun tempe. *Case Hotel* dapat memanfaatkan produk-produk tersebut di dalam operasionalnya sekaligus mempromosikan hasil kerajinan lokal. Berikut ini merupakan beberapa contoh hasil UKM yang dapat dijadikan mitra oleh *Case Hotel*.

- a) Kerajinan keramik sebagai dekorasi ataupun peralatan yang dapat digunakan di dalam kamar hotel.
- b) Kerajinan keramik pot bunga hasil produksi lokal sebagai dekorasi di sudut-sudut hotel.
- c) Mebel meja kayu yang diletakkan di *lobby*
- d) Produk makanan seperti kripik buah atau tempe dapat ditawarkan kepada para pengunjung dengan menyediakan *display* produk di *lobby* atau di lokasi yang mudah menarik perhatian pelanggan untuk dijadikan sebagai oleh-oleh.

Dengan adanya kerjasama tersebut, *Case Hotel* turut mempromosikan hasil kerajinan lokal, berkontribusi dalam meningkatkan nilai pariwisata di Kota Malang, dan dapat membantu perekonomian warga Malang dengan menunjukkan hasil karyanya kepada para tamu yang menginap. Dengan banyaknya opsi UKM yang dapat dijadikan mitra bisnis *Case Hotel* untuk mengangkat citra dan perekonomian pekerja UKM, maka hal ini dapat dijadikan sebagai *opportunity* yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan.

3) Pengunjung Kota Malang

Berdasarkan data terkini dari Badan Pusat Statistik Kota Malang, prospek pariwisata di Kota dan Kabupaten Malang sangat bagus. Ditunjukkan dari data jumlah kunjungan wisatawan yang datang ke Kota dan Kabupaten Malang di tahun 2017 yang mencapai 11 juta kunjungan, dimana jumlah tersebut paling tinggi dibanding kota wisata lain seperti Yogyakarta, Bali, dan Bandung. Selain itu, semakin banyak pendatang dari luar kota yang melaksanakan studi di universitas yang ada di Kota Malang, wisatawan Indonesia yang berlibur, atau pendatang yang sedang mudik, sehingga untuk *occasion* tertentu tingkat hunian hotel-hotel di Malang meningkat. Kondisi ini dapat dimanfaatkan *Case Hotel* untuk ikut bersaing dalam pemenuhan permintaan akomodasi di Kota Malang. Dengan adanya peningkatan kemajuan pariwisata di Indonesia, semakin

meningkat pula permintaan akan akomodasi. Kondisi ini menunjukkan adanya prospek yang bagus dalam menjalankan sebuah bisnis hotel.

d. *Technology*

Peningkatan di bidang teknologi secara terus menerus memberikan dampak secara positif maupun negatif bagi suatu usaha. Berikut ini merupakan dukungan teknologi yang dimiliki oleh perusahaan.

- 1) Saat ini *Case Hotel* telah memiliki sistem *database* yang terpusat, dimana hal ini memudahkan manajemen untuk mensinkronisasi data tamu-tamu yang telah menginap di hotel-hotel yang dibawahinya. Data-data ini dapat memudahkan tamu untuk menikmati keuntungan *reward membership* yang dapat digunakan di semua jaringan hotel yang dibawahi oleh manajemen *Case Hotel*.
- 2) Setiap cabang *Case Hotel* memiliki *website* yang digunakan untuk publikasi profil serta informasi mengenai fasilitas-fasilitas yang ada di setiap cabangnya. Selain itu, tamu juga dapat melakukan reservasi melalui *website*.
- 3) Reservasi juga dapat dilakukan melalui berbagai macam *Online Travel Agent*, sehingga memudahkan calon konsumen untuk melakukan pemesanan secara mandiri.
- 4) *Case Hotel* juga memiliki aplikasi yang sekaligus digunakan sebagai *membership*, *platform* reservasi, dan *private butler chat* untuk tamu VIP.

2. Lingkungan Industri

a. Ancaman Masuk Pendetang Baru

Pendetang baru merupakan salah satu ancaman yang harus diwaspadai oleh pelaku bisnis. Pendetang baru di bidang bisnis perhotelan di Kota Malang masih memiliki peluang yang besar. Hal ini ditandai dengan bertambahnya jumlah akomodasi hotel di Kota Malang dari tahun ke tahun. Menurut data BPS Jawa Timur mengenai Jumlah Akomodasi Hotel Menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Timur, naiknya jumlah hotel dipantau mulai dari tahun 2012 hingga 2016. Tabel 4.6 berikut menunjukkan data mengenai jumlah hotel di Kota Malang yang terus mengalami kenaikan.

Tabel 4.6

Jumlah Akomodasi Hotel Menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Timur, 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Hotel	61	64	68	104	104
Kamar	2113	2472	2930	4224	4224

Sumber: Badan Pusat Statistik (2017)

Dengan kondisi ini, *Case Hotel* perlu untuk terus memantau perkembangan kondisi pesaing. Dengan begitu, aspek ini dapat dikategorikan sebagai *threat* yang harus diwaspadai perusahaan.

b. Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri

Tingkat persaingan antar anggota di dalam bidang industri yang sama turut mempengaruhi perkembangan usaha di bidang perhotelan. Demikian, pengetahuan tentang pesaing sangat penting untuk diketahui untuk menentukan strategi yang cocok bagi perusahaan. Hal ini merupakan salah satu yang menjadi perhatian *Case Hotel*, terutama pesaing-pesaing utamanya di Kota Malang. Untuk mengungguli para pesaing, *Case Hotel* berusaha untuk tetap unggul dengan standarisasi dari aspek sumber daya manusia, *branding*, dan kualitas layanan secara keseluruhan. Kemudian dari segi lokasi, dalam radius ± 1 km belum ada kompetitor hotel yang memiliki tingkat layanan yang setara dengan *Case Hotel*, sehingga keberadaannya dapat menjadi alternatif bagi konsumen yang menginginkan layanan sejenis yang diberikan oleh *Case Hotel* di daerah tersebut.

c. Ancaman dari Produk Pengganti

Produk substitusi merupakan produk lain yang dapat memberikan manfaat yang sama. Produk substitusi yang berpotensi menggantikan jasa perhotelan yang ditawarkan *Case Hotel* dapat berupa alternatif hotel lokal atau *guest house* yang dapat menawarkan penginapan dengan harga yang lebih terjangkau. Saat ini terdapat 2 *guest house* yang berada pada radius 1 km dari *Case Hotel*, yaitu Telogomas Guest House dan Harmonie Syariah Homestay. Saat ini usaha *guest house* di Kota Malang mulai berkembang secara pesat, sehingga hampir dapat bersaing untuk menggantikan alternatif *chain hotel* yang memiliki harga kamar yang lebih tinggi. Maka dari itu, *Case Hotel* harus memastikan untuk menonjolkan keunggulan yang bisa didapatkan konsumen ketika memilih untuk menginap di *Case Hotel*. Dengan begitu, maka aspek ini dapat dikategorikan sebagai *threat* yang dimiliki perusahaan.

d. Daya Tawar Pembeli

Dengan banyaknya variasi penginapan yang ada di Kota Malang, maka timbul peluang bagi calon konsumen untuk mendapatkan banyak alternatif dalam memilih penginapan. Hal ini menimbulkan tingkat daya tawar pembeli yang cukup tinggi. Saat ini konsumen semakin cermat dalam menentukan pilihan sebuah produk, dengan mengandalkan jaringan internet yang dapat memberikan informasi lengkap

mengenai perbandingan antar hotel, sehingga pihak *Case Hotel* harus cermat dalam mempertahankan penawaran fasilitas yang unggul di kelasnya, juga penyampaian informasi hotel yang jelas. Dalam hal ini perusahaan memiliki kontrol dalam penyampaian informasi yang diterima oleh konsumen, sehingga dapat dikategorikan sebagai *opportunity* yang dimiliki perusahaan.

e. Daya Tawar Pemasok

Pemasok utama dalam bisnis perhotelan adalah sumber daya manusia yang terlibat dalam penyampaian jasa, sehingga hal ini akan sangat mempengaruhi kondisi perusahaan. Manajemen *Case Hotel* memiliki standar perekrutan sumber daya manusia yang telah terstandar, sehingga *Case Hotel* dapat menjamin kesetaraan kualitas pelayanan yang diberikan dengan cabang-cabang telah berdiri. Untuk posisi *top* dan *middle level management* akan direkrut langsung oleh manajemen pusat, sedangkan untuk posisi *lower level management* dan karyawan lainnya akan dilakukan perekrutan lokal di wilayah Kota Malang.

4.4 Analisis Matriks External Factor Evaluation (EFE) dan Internal Factor Evaluation (IFE)

Pada sub bab ini dilakukan penilaian *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk menentukan pembobotan masing-masing aspek pada matriks EFE dan IFE, kemudian dilakukan penilaian terhadap masing-masing aspek pada matriks IFE dan IFE dengan pertimbangan pembobotan yang telah didapatkan.

4.4.1 Pembobotan dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Penilaian AHP dilakukan oleh *owner* dan *business manager* untuk memberikan bobot pada masing-masing aspek EFE dan IFE dengan kuesioner pada Lampiran 2 dan 3. Penilaian AHP selengkapnya ditunjukkan pada Lampiran 6 dan 7.

Setelah melakukan penilaian, dilakukan pengujian konsistensi AHP untuk membuktikan apakah penilaian sudah bersifat konsisten atau belum. Untuk mendapatkan penilaian AHP yang konsisten, nilai CR harus kurang dari 0,1. Tabel 4.7 berikut ini merupakan nilai CR dari Penilaian AHP untuk matriks EFE. Nilai CR= 0,004 dimana nilainya kurang dari 0,1, sehingga penilaian bersifat konsisten.

Tabel 4.7
Penguji Konsistensi AHP untuk Matriks EFE

Lamda	CI	RI	CR
9,04	$CI = \frac{(9,04 - 9)}{(9 - 1)} = 0,0048$	$RI = \frac{(1,45 \times (9 - 2))}{9} = 1,127$	$CR = \frac{0,0048}{1,127} = 0,004$
Kesimpulan			CR kurang dari 0,1 berarti penilaian AHP konsisten

Selanjutnya dilakukan uji konsistensi penilaian AHP untuk matriks IFE. Tabel 4.8 berikut ini merupakan nilai CR dari Penilaian AHP untuk matrik IFE. Nilai CR= 0,006 dimana nilainya kurang dari 0,1, sehingga penilaian bersifat konsisten.

Tabel 4.8
Penguji Konsistensi AHP untuk Matriks IFE

Lamda	CI	RI	CR
12,08	$CI = \frac{(12,08 - 12)}{(12 - 1)} = 0,0075$	$RI = \frac{(1,48 \times (12 - 2))}{12} = 1,23$	$CR = \frac{0,0075}{1,23} = 0,0061$
Kesimpulan			CR kurang dari 0,1 berarti penilaian AHP konsisten

Hasil pembobotan yang telah didapatkan dari penilaian AHP akan digunakan dalam proses penilaian matriks EFE dan IFE pada sub bab berikutnya.

4.4.2 Analisis Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Analisis EFE matriks merupakan matriks yang menilai peluang dan ancaman perusahaan. Dalam menganalisis Matriks EFE digunakan bobot dan *rating*. Pembobotan berkisar antara 0,05 (di bawah rata-rata), 0,10 (rata-rata), 0,15 (di atas-rata), dan 0,20 (sangat kuat) dengan total 1,00. Sedangkan *rating* berkisar antara 1 (*poor response*), 2 (*average response*), 3 (*above average response*), 4 (*superior response*). Berdasarkan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan.

Penilaian matriks EFE menggunakan pembobotan yang sebelumnya dihitung dengan AHP, kemudian proses *rating* dilakukan oleh *owner Case Hotel* sebagai pihak yang memahami lingkungan bisnis di Kota Malang. Tabel 4.9 berikut ini merupakan penilaian faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan untuk kemudian diambil kesimpulan dari hasil analisis EFE Matriks.

Tabel 4.9
Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

<i>Key External Factors</i>	Bobot	<i>Rating</i>	Skor
Opportunities (Peluang):			
1. Dukungan regulasi pemerintah	0,11	4	0,44
2. Pertumbuhan ekonomi	0,13	3	0,40
3. Pemanfaatan UKM untuk membantu ekonomi warga sekitar	0,05	3	0,15
	0,06	4	0,25

<i>Key External Factors</i>	Bobot	Rating	Skor
4. Dukungan teknologi (<i>database</i> konsumen terpadu, aplikasi resmi, dan <i>website</i> sebagai profil hotel)	0,26	3	0,77
5. Unggul dari kompetitor	0,06	2	0,11
6. Daya tawar pembeli tinggi			
Threats (Ancaman):			
1. Warga di sekitar <i>Case Hotel</i>	0,11	1	0,11
2. Masuknya pelaku bisnis hotel baru	0,14	3	0,41
3. Produk pengganti (hotel lokal dan <i>guest house</i>)	0,09	3	0,27
Jumlah	1,00		2,90

Rating yang diberikan untuk masing-masing aspek *opportunities* dan *threats* yang terdapat pada matriks EFE memiliki rincian sebagai berikut.

1. *Opportunities*

- a. Dukungan regulasi pemerintah mendapatkan *rating* sebesar 4, karena peluang yang didapatkan dari regulasi pemerintah merupakan hal penting yang dapat dimanfaatkan *Case Hotel* untuk terus mengembangkan bisnisnya.
- b. Pertumbuhan ekonomi mendapatkan *rating* sebesar 3, karena dampak pertumbuhan ekonomi di lingkungan bisnis berpengaruh terhadap kesuksesannya. Saat ini kondisi perkonomian di Indonesia sedang baik, ditandai dengan kenaikan PDB *y-on-y* dari triwulan I 2017 ke triwulan I 2018 sebesar 5,06%. Namun kondisi ekonomi negara merupakan hal yang sulit dikontrol oleh pihak internal, sehingga penting untuk waspada jika sewaktu-waktu perekonomian negara berkondisi buruk dan berdampak pada operasional hotel.
- c. Pemanfaatan UKM untuk membantu ekonomi warga sekitar mendapatkan *rating* sebesar 3, karena di Kota Malang terdapat 161 UKM yang memproduksi berbagai macam produk dimana angka tersebut menyediakan opsi yang sangat luas untuk dijadikan mitra oleh *Case Hotel*. Namun, tentunya UKM yang akan dijadikan mitra akan dipilih sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh *Case Hotel* sehingga tidak sembarang UKM akan dijadikan mitra kerjasama.
- d. Peluang dukungan teknologi berupa sistem *database* konsumen yang terpadu, aplikasi resmi, serta *website* diberikan *rating* sebesar 4. Hal ini dikarenakan peluang ini yang dapat sepenuhnya dapat dikendalikan pihak internal sesuai dengan kebutuhan manajemen *Case Hotel*.
- e. Keunggulan *Case Hotel* dari kompetitor merupakan hal yang penting untuk dipertahankan oleh manajemen hotel. Dengan adanya cabang baru di Kota Malang, diharapkan keunggulan kualitas layanan yang ditawarkan dapat diadaptasi dalam kegiatan operasional hotel. Sehingga, peluang ini diberikan *rating* sebesar 3.

- f. Daya tawar pembeli yang tinggi merupakan peluang yang dianggap dapat memberikan tantangan bagi *Case Hotel* untuk terus memberikan yang terbaik dan melakukan perbaikan baik dalam penyampaian layanan dan metode pemasaran yang dilakukan. Namun jika terjadi kondisi dimana konsumen mengubah preferensinya dan lebih memilih untuk menginap di hotel kompetitor maupun produk substitusi lainnya, hal tersebut di luar kendali pihak internal. Sehingga, peluang ini diberikan *rating* sebesar 2.

2. *Threats*

- a. Warga di sekitar *Case Hotel* merupakan salah satu ancaman yang perlu diwaspadai. Negara Indonesia, terutama warga dengan kebudayaan Jawa erat dengan tipikal sopan santun. Pihak hotel harus menghormati budaya tersebut, bahkan sebisa mungkin mengadaptasinya ke dalam budaya pelayanan hotel. Aspek ini termasuk ancaman eksternal yang tidak sepenuhnya dapat dikontrol oleh *Case Hotel*, sehingga diberikan *rating* sebesar 1.
- b. Masuknya pelaku bisnis hotel baru diberikan *rating* sebesar 3, karena saat ini status *positioning Case Hotel* di kelasnya adalah sebagai bisnis yang unggul diantara 2 kompetitor utamanya. Sehingga *Case Hotel* tidak terlalu mengkhawatirkan kompetisi yang timbul saat ada pelaku bisnis hotel yang sekelas dengannya. Namun, di sisi lain *Case Hotel* juga harus waspada jika sewaktu-waktu ada pelaku bisnis yang benar-benar baru, di luar kompetitor utamanya, dan sekelas dengan layanan yang ditawarkannya.
- c. Produk pengganti di sekitar lokasi yang umumnya berupa hotel lokal maupun *guest house* merupakan ancaman yang harus diwaspadai. Namun *Case Hotel* meyakini bahwa saat ini masih belum ada produk pengganti yang mampu bersaing dengan layanan yang sekelas dengan *Case Hotel*, sehingga tidak ada kekhawatiran yang besar akan adanya kondisi dimana pelanggan lebih memilih produk substitusi. Namun, *Case Hotel* juga tidak bisa sepenuhnya mengabaikan upaya untuk mempertahankan posisinya sebagai *market leader* hotel *select-service* agar tidak tergantikan oleh produk substitusi. Sehingga, ancaman ini diberi *rating* sebesar 3.

Berdasarkan hasil analisis diatas total skor untuk EFE Matriks sebesar 2,90 menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman eksternal yang ada hampir berada di tingkat rata-rata. Seiring dengan beroperasinya *Case Hotel*, diharapkan perusahaan dapat mengalami peningkatan dalam menanggapi faktor eksternal perusahaan, sehingga skor dapat mencapai di atas rata-rata.

4.4.3 Analisis Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Analisis IFE Matriks merupakan matriks yang menilai kekuatan dan kelemahan perusahaan. Seperti halnya EFE Matriks, IFE Matriks juga menggunakan bobot dan *rating* untuk dianalisis. Proses *rating* dilakukan oleh *Business Development Director Case Hotel* sebagai pihak yang memahami operasional internal hotel. Tabel 4.10 berikut ini merupakan penilaian faktor-faktor internal dalam perusahaan untuk kemudian diambil kesimpulan dengan IFE Matriks.

Tabel 4.10
Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

<i>Key Internal Factors</i>	Bobot	Rating	Skor
<i>Strengths (Kekuatan):</i>			
1. Jenis produk yang bervariasi (<i>basic, potential, dan expected product</i>)	0,04	3	0,13
2. <i>Platform</i> penjualan memadai (<i>online travel agent</i> dan konvensional)	0,07	4	0,28
3. Lokasi mudah menjangkau <i>commercial area</i> dan transportasi umum	0,06	4	0,25
4. Adanya strategi pengendalian harga	0,10	4	0,41
5. Kegiatan promosi dengan papan iklan	0,01	4	0,05
6. Standarisasi prosedur layanan hotel	0,08	4	0,31
7. Sumber daya manusia yang berkualitas standar	0,13	4	0,54
8. Luas kamar yang memadai dan kebersihan ruangan yang berstandar	0,17	4	0,66
<i>Weaknesses (Kelemahan):</i>			
1. Jenis kamar yang kurang beragam	0,10	2	0,20
2. Kurangnya utilitas aplikasi resmi sebagai <i>platform</i> pemesanan kamar	0,04	2	0,07
3. Kurangnya promosi melalui media sosial	0,18	1	0,18
4. Belum mempertimbangkan instalasi alat pengeras suara di <i>lobby, lift, restoran, dan ruang publik</i> lain untuk mendukung <i>physical evidence</i>	0,01	2	0,02
Jumlah	1,00		3,11

Rating yang diberikan untuk masing-masing aspek *strengths* dan *weaknesses* yang terdapat pada matriks IFE memiliki rincian sebagai berikut.

1. *Strengths*

- a. Jenis produk yang ditawarkan oleh *Case Hotel* bervariasi, mulai dari *core product* (kamar dengan jenis *regular room*), *actual product* (*branding, restoran dan coffee shop, dan meeting room*), dan *augmented product* (*room service, fasilitas koran/majalah gratis, dan program membership*). Hal ini merupakan kekuatan perusahaan sebagai hotel *select-service*. Meski layanan yang ditawarkan oleh perusahaan secara umum tidak selengkap hotel berbintang, namun perusahaan masih mampu untuk menawarkan ketiga jenis produk tersebut dengan layanan yang

baik dan *ambience* yang modern. Sehingga, aspek kekuatan ini diberikan *rating* sebesar 3.

- b. *Case Hotel* memiliki *platform* penjualan yang memadai, mulai dari *online travel agent* hingga saluran penjualan konvensional. Dengan adanya diversifikasi saluran penjualan produk kamar hotel, maka konsumen memiliki kemudahan akses untuk mencari informasi mengenai kesediaan kamar pada waktu-waktu tertentu, kemudian melakukan reservasi sesuai dengan waktu yang diinginkan. Saluran penjualan melalui *online travel agent* memudahkan pelanggan untuk melakukan reservasi kamar secara mandiri serta melakukan pembayaran secara praktis. Sedangkan saluran penjualan konvensional mempermudah konsumen yang memiliki preferensi untuk pemesanan dan pembayaran secara langsung melalui pihak travel agent konvensional. Maka, aspek ini diberikan *rating* sebesar 4.
- c. Kemudahan lokasi *Case Hotel* dalam menjangkau *commercial area* dan transportasi merupakan kekuatan yang penting bagi operasional *Case Hotel*. Mengacu pada target pasar utamanya, yaitu *business traveler* dan pelancong yang hanya membutuhkan tempat menginap, kedekatan lokasi hotel dengan *commercial area* sangat dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan di luar hotel. *Commercial area* yang berjarak dekat dengan *Case Hotel*, bahkan dapat dijangkau dengan berjalan kaki maupun dengan kendaraan umum, diantaranya adalah Mall Dinoyo City, Universitas Muhammadiyah Malang, Universitas Islam Malang, Universitas Brawijaya, berbagai macam rumah makan, supermarket, dan masih banyak lagi. Maka dari itu, *rating* yang diberikan untuk kekuatan ini adalah sebesar 4.
- d. Adanya sistem strategi pengendalian harga membuat *Case Hotel* kuat dalam menentukan *rate* kamar di waktu atau kondisi tertentu. Pengendalian harga dilakukan dengan menganalisis kondisi pasar saat itu dan riset terhadap kompetitor. Dengan begitu, *rate* kamar dapat bersaing dengan baik di pasaran hotel sejenis. Dengan adanya sistem pengendalian harga kamar ini, maka *rating* yang diberikan adalah 4.
- e. Kegiatan promosi dengan papan iklan merupakan salah satu strategi periklanan yang telah direncanakan dan wajib dilakukan oleh *Case Hotel*. Di Kota Malang, yang dapat dikatakan sebagai Kota Wisata, pariwisata merupakan bisnis yang sedang memiliki perkembangan pesat dan persaingan ketat, sehingga menuntut para pelaku bisnis hotel untuk menunjukkan eksistensinya dengan menonjolkan citra

perusahaan pada publik. Dengan luasan Kota Malang yang tidak terlalu besar, pemasangan iklan dengan papan iklan/*billboard* akan sangat bermanfaat untuk menjangkau audiens yang luas. Dengan kekuatan ini, maka *rating* yang diberikan adalah 4.

- f. Standarisasi prosedur layanan hotel merupakan kekuatan yang dimiliki *Case Hotel*. Standarisasi prosedur diantaranya ada pada layanan reservasi kamar, *check-in/check-out*, layanan *room service*, dan pengaduan keluhan. Dengan adanya prosedur yang jelas mengenai layanan yang diberikan, maka layanan akan lebih terarah dan layanan yang diberikan kepada setiap pelanggan akan memiliki keseragaman. Maka, aspek kekuatan ini diberikan *rating* 4.
 - g. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan aspek penting dalam sebuah bisnis jasa, utamanya untuk sebuah hotel yang produk utamanya berfungsi untuk memberikan kenyamanan kepada tamu. *Case Hotel* dapat menjamin bahwa setiap sumber daya manusia yang direkrut merupakan yang terbaik dan telah diberi pelatihan, sehingga dapat memberikan layanan yang terbaik. Maka, aspek kekuatan ini diberi *rating* sebesar 4.
 - h. *Case Hotel* memiliki luas kamar yang memadai dengan luasan 18 m², dibandingkan dengan kompetitornya yang rata-rata memiliki luas kamar sebesar 16m². Dengan adanya ruang gerak yang lebih luas, kenyamanan tamu ketika menginap di *Case Hotel* juga akan lebih tinggi. Selain itu, kebersihan ruangan juga dijamin oleh pihak hotel. Jaminan kebersihan ruangan dibuktikan dengan adanya *checklist* kebersihan yang harus dipenuhi pada setiap aktivitas membersihkan kamar. Maka, aspek kekuatan ini diberi *rating* sebesar 4.
2. *Weaknesses*
- a. Jenis kamar yang kurang beragam merupakan salah satu kelemahan yang dimiliki oleh *Case Hotel*. Saat ini hotel hanya menyediakan satu tipe kamar yang disebut dengan *Hollywood*. *Hollywood* merupakan tipe kamar standar untuk 2 tamu. Luasan kamar adalah 18m², dengan pilihan jenis kasur *double* atau *twin*. Kelemahan ini membatasi pilihan pelanggan akan jenis kamar dengan luasan yang lebih besar dan dapat menampung lebih banyak tamu. Namun, kembali lagi ke pasar utama *Case Hotel* yaitu konsumen yang hanya memerlukan tempat beristirahat setelah beraktivitas di luar hotel. Sehingga permintaan dianggap masih akan condong ke tipe kamar *Hollywood* yang dimiliki. Maka, aspek kelemahan ini diberi *rating* sebesar 2.

- b. Rendahnya utilitas aplikasi resmi *Case Hotel* sebagai *platform* reservasi kamar menjadi salah satu kelemahan yang dimiliki *Case Hotel*. Pada umumnya, aplikasi merupakan alat yang dapat digunakan untuk memudahkan hubungan antara pelanggan dengan penyedia jasa secara langsung. Fitur yang dimiliki oleh aplikasi milik *Case Hotel* sebenarnya sudah cukup memiliki fitur yang bagus. Diantaranya fitur *membership* dan fungsi reservasi kamar untuk hotel-hotel yang dibawah oleh manajemen yang sama. Namun *awareness* perlu ditingkatkan di kalangan pelanggan agar kegunaan aplikasi lebih sering dan memudahkan hubungan langsung antara pelanggan dengan perusahaan. Maka, aspek kelemahan ini diberi *rating* sebesar 2.
- c. Pemanfaatan media sosial sebagai sarana pemasaran masih minim digunakan oleh *Case Hotel*, utamanya Instagram dan Youtube. Seperti telah dijelaskan sebelumnya pada analisis strategi SWOT, antusias audiens pada *platform* tersebut masih rendah, karena konten promosi masih kurang dari segi estetika, konsep promosi, interaksi, dan konsistensi dalam mengunggah *posting*. Kelemahan ini diberikan *rating* 1, karena respon perusahaan yang masih kurang untuk mengupayakan perbaikan strategi promosi ini.
- d. *Case Hotel* saat ini belum mempertimbangkan instalasi alat pengeras suara di *lobby*, *lift*, restoran, dan ruang publik lainnya untuk mendukung menciptakan suasana nyaman dengan *physical evidence*. Jadi, sebaiknya *Case Hotel* dapat mempertimbangkan instalasi alat pengeras suara untuk membantu membangun atmosfir yang menyenangkan dan nyaman bagi konsumen yang datang. Maka, kelemahan ini diberikan *rating* sebesar 2, karena masih ada kesempatan bagi *Case Hotel* untuk memutuskan pemasangan sistem pengeras suara di ruang publik hotel.

Berdasarkan penilaian di atas, maka diperoleh total skor 3,11 yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kualitas sumber daya internal yang kekuatannya di atas rata-rata dan mampu memanfaatkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dengan baik, sehingga dapat diandalkan dalam usaha di bidang perhotelan.

4.5 Analisis Matriks *Internal-External* (IE)

Matriks *Internal-External* (IE) menggunakan parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang sebelumnya telah dianalisis. Tujuan penggunaan matriks IE adalah untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail. Pemetaan hasil perhitungan dari analisis matriks IFE dan EFE *Case Hotel* ditunjukkan pada Gambar 4.1.

		<i>Internal Factor Evaluation (IFE)</i>		
		<i>Strong</i>	<i>Moderate</i>	<i>Weak</i>
<i>External Factor Evaluation (EFE)</i>	<i>Strong</i>	4,0	3,0	2,0
	<i>Moderate</i>	3,0	2,0	1,0
	<i>Weak</i>	2,0	1,0	
		1	2	3
		4	5	6
		7	8	9

Gambar 4.1 Matriks Internal-External (IE)

Dapat disimpulkan bahwa posisi koordinat terletak pada sel nomor 4. Posisi ini menunjukkan bahwa strategi yang paling tepat untuk diterapkan *Case Hotel* adalah *grow and build strategy* yang memiliki alternatif serta rincian sebagai berikut:

1. *Intensive Strategy*, dengan alternatif jenis strategi pemasaran yang meliputi:
 - a. *Market Penetration*
 - b. *Market Development*
 - c. *Product Development*
2. *Integrative Strategy*, dengan alternatif jenis strategi pemasaran yang meliputi:
 - a. *Forward Integration*
 - b. *Backward Integration*
 - c. *Horizontal Integration*

4.6 Analisis Matriks Strategi SWOT

Matriks strategi SWOT merupakan alat yang digunakan untuk menyusun faktor strategis perusahaan. Analisis SWOT dimanfaatkan untuk menggambarkan peluang dan ancaman yang datang dari lingkungan eksternal perusahaan, yang kemudian disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal perusahaan. Berikut ini merupakan rincian dari analisis SWOT *Case Hotel* berdasarkan survei *Marketing mix* dan analisis PEST.

1. *Strengths* (Kekuatan)

Berikut ini merupakan kekuatan yang dimiliki *Case Hotel* berdasarkan *marketing mix*.

a. *Product*

Case Hotel memiliki *actual dan augmented product* yang menjadi kekuatannya dilihat dari ekspektasi calon konsumen berdasarkan elemen *marketing mix*. Berikut merupakan penjelasan mengenai produk yang menjadi kekuatan *Case Hotel*.

1) *Actual Product*

Actual product yang dimiliki oleh *Case Hotel* meliputi restoran dan *coffee shop* serta *meeting room* yang beroperasi untuk umum. Restoran dan *coffee shop*

yang dimiliki oleh sebuah hotel diminati di Kota Malang karena memberikan kesan eksklusif jika konsumen ingin mengadakan *business meeting* dengan *client*, ataupun untuk mengadakan acara makan bersama. Adapun fasilitas *meeting room* yang dapat digunakan untuk pertemuan kantor, *event* universitas, *event* suatu komunitas, dan lain sebagainya. Dilengkapi dengan perlengkapan-perengkapan yang diperlukan untuk sebuah rapat, sehingga sangat memudahkan konsumen.

2) *Augmented product* yang dimiliki *Case Hotel* saat ini adalah fasilitas *membership* dan layanan *room service* 24 jam. Fasilitas *membership* bisa didapatkan konsumen dengan mengunduh aplikasi di *smart phone* yang sekaligus dijadikan sebagai identitas anggota. Selain itu, layanan *room service* 24 jam diberikan sehingga tamu sewaktu-waktu dapat memesan makanan melalui telepon yang tersedia di masing-masing kamar dengan mudah.

b. *Place*

Aspek distribusi penjualan kamar *Case Hotel* sudah cukup luas, dimana *platform* yang paling diminati adalah *travel agent* konvensional dan *online travel agent*. Berdasarkan lokasi *Case Hotel*, *commercial area* mudah dijangkau dari lokasi hotel sehingga memudahkan tamu hotel untuk menjangkau fasilitas seperti pusat perbelanjaan, rumah sakit, universitas, restoran, dan lain sebagainya. Selain itu, *Case Hotel* juga mudah diakses oleh transportasi umum seperti angkutan kota, ojek, maupun taksi *online*.

c. *Price*

Selain *published rate*, *Case Hotel* juga memiliki harga promosional dalam bentuk *corporate rate*, yang dapat digunakan perusahaan yang menjalin kerjasama dengan *Case Hotel*, dan *group rate*, yang dapat dimanfaatkan oleh konsumen yang melakukan reservasi untuk grup yang beranggotakan banyak orang.

d. *Promotion*

Media promosi yang dianggap penting oleh konsumen adalah melalui papan iklan, dimana strategi promosi ini adalah cara yang selalu digunakan oleh *Case Hotel* untuk mempromosikan produknya. Dengan adanya rencana periklanan ini, maka *Case Hotel* dianggap lebih siap dalam menjalankan strategi pemasaran ini.

e. *Process*

Case Hotel memiliki standar prosedur pengaduan keluhan yang dipahami oleh semua *staff*. Dengan begitu, jika ada tamu yang melakukan pengaduan langsung

kepada *staff* manapun maka akan dipastikan bahwa aduan tersebut disampaikan kepada pihak yang bertanggung jawab dan akan segera dilakukan penanganan. Selain itu, kemudahan prosedur juga diterapkan pada prosedur pemesanan makanan melalui *room service* dan permintaan fasilitas tambahan yang dapat dilakukan dengan menghubungi resepsionis melalui telepon yang tersedia di masing-masing kamar.

f. *People*

Aspek keramahan, kebersihan dan kerapihan, serta kecepatan tanggap masing-masing *staff* hotel merupakan hal krusial dalam operasional hotel. *Case Hotel* memastikan aspek ini terpenuhi dengan mengadakan pelatihan mulai dari sebelum hotel beroperasi, mengadakan pelatihan diantara masa operasional hotel, dan melakukan evaluasi periodik demi perbaikan layanan yang lebih baik.

g. *Physical Evidence*

Untuk aspek *physical evidence*, *Case Hotel* memiliki luas kamar yang memadai. Dalam arti, bahwa setiap ukuran sudut ruangan telah diukur untuk menyesuaikan dengan ruang gerak manusia, sehingga nyaman untuk ditempati. Selain itu, kebersihan dan kerapihan ruangan dapat dijamin karena *Case Hotel* memiliki standar prosedur kebersihan yang harus dipatuhi oleh staff kebersihan.

2. *Weaknesses* (Kelemahan)

Berikut ini merupakan kelemahan yang dimiliki *Case Hotel* berdasarkan *marketing mix*.

a. *Product*

Case Hotel memiliki kekurangan dalam penyediaan jenis kamar yang beragam, sehingga konsumen tidak mendapatkan pilihan jenis kamar yang beragam. Cabang *Case Hotel* di Kota Malang ini hanya menyediakan 1 jenis kamar yang memiliki opsi ranjang berukuran *twin* atau *double*. Selain itu, semua fasilitas kamar mandi, *amenities*, dan lain sebagainya adalah sama.

b. *Place*

Case Hotel memiliki aplikasi resmi yang sekaligus dapat digunakan sebagai tanda pengenalan anggota dalam program *membership*. Namun, aplikasi ini masih sedikit digunakan oleh konsumen untuk melakukan reservasi kamar. Maka dari itu, *Case Hotel* perlu melakukan usaha untuk meningkatkan penggunaan aplikasi agar dapat bermanfaat secara maksimal.

c. *Promotion*

Media sosial merupakan media promosi yang dianggap berpengaruh oleh para calon konsumen. *Case Hotel* memiliki jaringan media sosial seperti Instagram dan YouTube, namun penggunaannya masih belum optimal maksimal. *Case Hotel* masih perlu meningkatkan intensitas dan relevansi isi konten yang diunggah.

d. *Physical Evidence*

Berdasarkan survey *marketing mix*, sebagian besar calon konsumen berpendapat bahwa pemutaran musik di *lobby*, *lift*, restoran, dan ruang publik lainnya merupakan hal yang sangat penting. Hal ini membantu membangun menciptakan lingkungan yang nyaman. Namun dalam rencana instalasi *Case Hotel*, belum ada panduan untuk instalasi alat pengeras suara yang digunakan untuk pemutaran musik. Hal ini dapat dijadikan pertimbangan untuk *Case Hotel* untuk meningkatkan kualitas *physical evidence* nya.

3. *Opportunities* (Peluang)

Berikut ini merupakan peluang yang dimiliki berdasarkan hasil analisis lingkungan jauh (dengan PEST) dan lingkungan industri *Case Hotel*.

a. *Politics*

Regulasi pemerintah Kota Malang saat ini tidak ada yang terlalu membebani pelaku usaha perhotelan, sehingga memberikan peluang bagi *Case Hotel* untuk lebih fokus dalam memberikan pelayanan yang baik untuk konsumen.

b. *Economy*

Pertumbuhan ekonomi nasional memiliki kondisi yang baik, ditunjukkan oleh kenaikan nilai PDB secara *y-on-y* pada triwulan I 2017 dengan triwulan I 2018 sebesar 5,06%. Selain itu, kenaikan nilai inflasi juga tidak berpengaruh secara signifikan terhadap bisnis di bidang akomodasi, sehingga terdapat potensi positif dalam menjalankan bisnis hotel.

c. *Social*

Case Hotel dapat memanfaatkan produk UKM di sekitarnya untuk digunakan sebagai perabot hotel, dimana dengan begitu dapat turut membantu perekonomian warga dan mendorong eksistensi kerajinan lokal khas Kota Malang.

d. *Technology*

Case Hotel telah memiliki sistem *database* konsumen terpadu, dimana hal ini juga mendukung program *membership*. Dengan adanya *database* terpadu, *member* juga dapat mendapatkan keuntungan jika menginap di hotel-hotel lain yang berada di

bawah manajemen *Case Hotel*. Adapun *website* yang didesain khusus untuk memberikan informasi detail mengenai *Case Hotel*, sehingga konsumen bisa mendapatkan gambaran jelas mengenai fasilitas-fasilitas yang tersedia.

e. Persaingan sesama perusahaan

Untuk mengatasi persaingan dengan hotel sejenis, *Case Hotel* akan mempertahankan standar kualitasnya dari segi SDM, *branding*, juga kualitas pelayanannya secara keseluruhan. Selain itu, dari segi lokasi, dalam radius 1 km *Case Hotel* tidak memiliki saingan yang memiliki level pelayanan yang setara dengannya, sehingga hal ini membuka alternatif baru bagi konsumen potensial yang mencari penginapan sekelas *Case Hotel* di lokasi tersebut.

f. Daya tawar pembeli

Daya tawar pembeli saat ini berada di tingkat yang tinggi karena konsumen semakin cermat dalam memilih penginapan. Dengan maraknya jaringan internet, konsumen seringkali akan melakukan survey mandiri untuk membandingkan hotel-hotel di lokasi tertentu. Hal ini memberikan peluang pada *Case Hotel* untuk berusaha memberikan informasi yang lengkap dan menarik melalui *platform* internet, khususnya *website* dan sosial media.

4. *Threats* (Ancaman)

Berikut ini merupakan ancaman yang dimiliki berdasarkan hasil analisis lingkungan jauh (dengan PEST) dan lingkungan industri *Case Hotel*.

a. *Social*

Case Hotel perlu berhati-hati dalam mengambil keputusan penerapan kebijakan hotel agar tidak merugikan warga sekitar.

b. Ancaman Masuk Pendatang Baru

Kondisi bisnis perhotelan di Kota Malang masih membuka peluang yang besar bagi pelaku-pelaku bisnis baru. Dengan begitu, *Case Hotel* perlu waspada akan kinerja kompetitor atau kompetitor potensial.

c. Ancaman Produk Pengganti

Dalam radius terdekat, terdapat sejumlah hotel lokal dan *guest house* yang memiliki harga lebih rendah hingga setara dengan *Case Hotel*. Hotel lokal dan *guest house* tersebut dapat berpotensi menjadi produk pengganti jika *Case Hotel* tidak berusaha memberikan diferensiasi terhadap pelayanannya.

Tabel 4.11 berikut merupakan ringkasan dari susunan matriks strategi SWOT.

Tabel 4.11
Matriks Strategi SWOT

<p style="text-align: center;">Internal Factor Evaluation (IFE)</p>	<p>Strengths:</p> <p>S1. Jenis produk yang bervariasi (<i>basic, potential, dan expected product</i>)</p> <p>S2. Platform penjualan memadai (<i>online travel agent dan konvensional</i>)</p> <p>S3. Lokasi mudah menjangkau <i>commercial area</i> dan transportasi umum</p> <p>S4. Adanya strategi pengendalian harga</p> <p>S5. Kegiatan promosi dengan papan iklan</p> <p>S6. Standarisasi prosedur layanan hotel</p> <p>S7. Sumber daya manusia yang berkualitas standar</p> <p>S8. Luas kamar yang memadai dan kebersihan ruangan yang berstandar</p>	<p>Weaknesses:</p> <p>W1. Jenis kamar yang kurang beragam</p> <p>W2. Kurangnya utilitas aplikasi resmi sebagai platform pemesanan kamar</p> <p>W3. Kurangnya promosi melalui media sosial</p> <p>W4. Belum mempertimbangkan instalasi alat pengeras suara di <i>lobby, lift, restoran, dan ruang publik</i> lain untuk mendukung <i>physical evidence</i></p>
<p>External Factor Evaluation (EFE)</p> <p>Opportunities:</p> <p>O1. Dukungan regulasi pemerintah</p> <p>O2. Pertumbuhan ekonomi</p> <p>O3. Pemanfaatan UKM untuk membantu ekonomi warga sekitar</p> <p>O4. Dukungan teknologi (<i>database</i> konsumen terpadu, aplikasi resmi, dan <i>website</i> sebagai profil hotel)</p> <p>O5. Unggul dari kompetitor</p> <p>O6. Daya tawar pembeli tinggi</p>	<p>Strategi SO:</p> <p>1. Cermat dan sensitif dalam kontrol daya tawar konsumen (S2, S4, O6)</p> <p>2. Mempertahankan kualitas layanan (S7, S8, O5)</p> <p>3. Memperbaharui <i>website</i> sebagai platform periklanan yang informatif dan menarik (S5, O4)</p> <p>4. Melakukan pengembangan produk (S1, O3, O4, O5)</p>	<p>Strategi WO:</p> <p>1. Mempertimbangkan ekspansi jenis kamar (W1, O5)</p> <p>2. Memberikan promo khusus untuk reservasi kamar melalui aplikasi <i>Case Hotel</i> (W2, O4)</p> <p>3. Mempertimbangkan peningkatan kualitas <i>physical evidence</i> sesuai ekspektasi konsumen (W4, O5)</p>
<p>Threats:</p> <p>T1. Warga di sekitar <i>Case Hotel</i></p> <p>T2. Masuknya pelaku bisnis hotel baru</p> <p>T3. Produk pengganti (hotel lokal dan <i>guest house</i>)</p>	<p>Strategi ST:</p> <p>1. Melakukan inovasi terhadap produk layanan (S1, T2, T3)</p> <p>2. Menonjolkan diferensiasi layanan yang ditawarkan (S5, S7, T2, T3)</p> <p>3. Memberikan layanan terbaik untuk memberi kesan baik terhadap konsumen (S5, S7, T2, T3)</p>	<p>Strategi WT:</p> <p>1. Meningkatkan promosi dengan media sosial seperti Instagram dan Youtube (W3, T2, T3)</p> <p>2. Mempertahankan jangkauan pangsa pasar yang dimiliki saat ini (W1, T2, T3)</p>

	4. Meningkatkan intensitas dan jangkauan promosi <i>Case Hotel</i> (S5, T3)	
--	---	--

Berdasarkan hasil matriks diatas dapat diketahui bahwa kekuatan yang dimiliki oleh *Case Hotel* sangat banyak dan memiliki peluang yang baik untuk tetap melakukan kegiatan bisnis. Namun terdapat ancaman dan kelemahan yang perlu mendapat perhatian khusus dari pihak *Case Hotel* juga untuk tetap eksis. Jadi strategi SWOT yang dapat diterapkan *Case Hotel* adalah sebagai berikut.

1. Strategi SO

Strategi SO merupakan strategi yang dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mengambil peluang yang ada. Berikut ini merupakan penjelasan mengenai strategi SO yang dapat diterapkan oleh *Case Hotel*.

a. Cermat dan Sensitif dalam Kontrol Daya Tawar Konsumen (S2, S4, O6)

Dengan peluang *Case Hotel* yang memiliki dukungan teknologi berupa sistem *database* terpadu, aplikasi resmi, serta *website*, diharapkan peluang tersebut dapat dimanfaatkan perusahaan sebagai data yang mendukung pemasaran sebagai katalis penjualan pada *platform* penjualan yang dimiliki, yaitu pada saluran *online travel agent* maupun konvensional. Database pelanggan dapat dijadikan dasar pemilihan strategi pemasaran yang tepat untuk target pasar tertentu. Sedangkan aplikasi resmi dan *website* dapat dijadikan media penyampaian upaya promosi penjualan kamar hotel. Selain itu, strategi pengendalian harga juga dapat dimanfaatkan perusahaan untuk memasang harga sesuai dengan musim yang sedang berlaku untuk membentuk pola harga yang kompetitif.

b. Mempertahankan Kualitas Layanan (S7, S8, O5)

Case Hotel menjamin bahwa sumber daya manusia yang terlibat dalam operasional memiliki kualitas yang berstandar, sehingga perusahaan memiliki kesempatan untuk unggul dari kompetitor yang berada di sekitar lokasi *Case Hotel*. Selain itu, *Case Hotel* juga memiliki luasan kamar yang paling memadai jika dibandingkan dengan kompetitor utamanya. Meski harga kamar yang ditawarkan juga sedikit lebih tinggi, namun pelanggan akan mendapatkan fasilitas kamar yang nyaman untuk dijadikan tempat beristirahat.

- c. Memperbaharui *Website* sebagai *Platform* Periklanan yang Informatif dan Menarik (S5, O4)

Saat ini *Case Hotel* telah memiliki rencana strategi periklanan tetap, yaitu dengan memanfaatkan media papan iklan. Namun, usaha periklanan juga dapat ditingkatkan lagi dengan memanfaatkan peluang yang dimiliki *Case Hotel*, yaitu dengan memanfaatkan dukungan teknologi yang dimiliki, khususnya *website* yang dapat digunakan untuk menunjukkan eksistensi dan keaktifan *Case Hotel* dalam pengelolaannya. Dengan menyediakan berbagai informasi terkini mengenai program maupun promosi yang sedang berlangsung melalui *website*, maka konsumen akan mengakui keberadaan dan usaha *Case Hotel* dalam menyampaikan informasi terkini.

- d. Melakukan Pengembangan Produk (S1, O3, O4, O5)

Dengan tersedianya penawaran produk layanan hotel yang bervariasi, harapannya *Case Hotel* dapat meningkatkan kekuatan ini dengan memanfaatkan peluang yang ada. *Case Hotel* berkesempatan menambahkan layanannya dengan menyalurkan berbagai macam produk oleh-oleh khas Malang yang diproduksi oleh berbagai macam UKM. Dengan begitu, konsumen dapat secara langsung membeli oleh-oleh di hotel tanpa harus pergi ke sentra oleh-oleh, khususnya untuk tamu yang tidak memiliki banyak waktu untuk pergi ke lokasi sentra oleh-oleh. Selain itu, dengan dukungan teknologi yang ada, khususnya aplikasi resmi dan *website*, *Case Hotel* dapat memanfaatkannya untuk melakukan pengembangan fungsi sebagai media promosi. Misalnya, pengunjung dapat melakukan *review* atau testimoni pada fitur yang disediakan di aplikasi maupun *website*, sehingga konsumen lain bisa mendapatkan *insight* mengenai kualitas layanan yang ditawarkan *Case Hotel* dari para *reviewer*. Selain bermanfaat bagi konsumen, hal ini juga dapat dimanfaatkan perusahaan sebagai bahan perbaikan atau pengembangan layanan. Kemudian, dengan adanya usaha pengembangan produk, maka *Case Hotel* juga berkesempatan menjadi unggul diantara kompetitor dengan melakukan upaya monitoring perbandingan layanan yang diberikan oleh kompetitor dengan *Case Hotel* itu sendiri.

2. Strategi WO

Strategi WO merupakan strategi yang dilakukan dengan usaha meminimalisir kelemahan yang harus dengan memanfaatkan peluang yang dimiliki. Berikut merupakan strategi WO yang dapat diterapkan oleh *Case Hotel*.

a. Mempertimbangkan Ekspansi Jenis Kamar (W1, O5)

Dengan minimnya keragaman jenis kamar yang ditawarkan, *Case Hotel* dapat mempertimbangkan ekspansi jenis kamar seiring dengan berjalannya operasional hotel. Jika permintaan akan jenis kamar lainnya memang tinggi, maka hotel dapat melakukan pengambilan keputusan untuk melakukan ekspansi jenis kamar atau tidak. Pertimbangan mengadakan ekspansi jenis kamar juga akan memberi kesempatan pada *Case Hotel* untuk mengungguli kompetitor dalam penyediaan jenis kamar.

b. Memberikan Promo Khusus untuk Reservasi Kamar melalui Aplikasi *Case Hotel* (W2, O4)

Case Hotel juga memiliki dukungan teknologi yang terpadu, namun pemanfaatan aplikasi resmi sebagai *platform* reservasi kamar masih sangat minim. Padahal aplikasi tersebut dapat dimanfaatkan sekaligus sebagai tanda keanggotaan konsumen untuk hotel-hotel yang berada di bawah manajemen *Case Hotel*. Sebagai upaya peningkatan minat penggunaan aplikasi *Case Hotel* dapat mengadakan *rate* promo yang khusus diberikan jika pelanggan melakukan reservasi melalui aplikasi. Dengan begitu, diharapkan pemanfaatan aplikasi dapat meningkat.

c. Mempertimbangkan Peningkatan Kualitas *Physical Evidence* sesuai Ekspektasi Konsumen (W4, O5)

Selain itu, *Case Hotel* juga dapat mempertimbangkan peningkatan kualitas *physical evidence* sesuai dengan ekspektasi konsumen, yaitu untuk memasang pengeras suara untuk musik yang membangun *mood* nyaman di ruang-ruang publik yang ada di hotel. Aspek ini merupakan hal yang pada umumnya dianggap tidak penting, namun sebenarnya dapat mempengaruhi kesan yang diterima oleh pelanggan saat melakukan kunjungan ke *Case Hotel*.

3. Strategi ST

Strategi ST diformulasikan dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak yang ditimbulkan oleh ancaman eksternal. Berikut merupakan strategi ST yang dapat diterapkan oleh *Case Hotel*.

a. Melakukan Inovasi terhadap Produk Layanan (S1, T2, T3)

Untuk mempertahankan posisinya yang berpotensi tergeser disebabkan ancaman masuknya pelaku bisnis hotel baru dan produk pengganti, *Case Hotel* dapat memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya. *Case Hotel* dapat melakukan inovasi terhadap produk layanan yang ditawarkan seiring dengan beroperasinya hotel.

Dengan begitu, diharapkan *Case Hotel* akan selalu terdepan dalam penawaran layanan dibandingkan kompetitor baru maupun produk pengganti. Inovasi dapat dilakukan diantaranya dengan menyusun paket menginap yang menarik sesuai dengan *event* yang sedang berlaku (contohnya pada saat lebaran, natal, dan tahun baru), maupun paket sewa *meeting room* dengan tema *event* dan konsumsi yang menyesuaikan.

b. Menonjolkan Diferensiasi Layanan yang Ditawarkan (S5, S7, T2, T3)

Senantiasa menonjolkan diferensiasi akan layanan dan citra yang ditunjukkan pada pelanggan merupakan hal yang penting. Dengan begitu, *Case Hotel* akan memiliki identitas tersendiri. Upaya diferensiasi dapat dicerminkan salah satunya dengan iklan-iklan yang dipasang, karena desain sebuah iklan akan mempengaruhi citra dari sebuah perusahaan. Selain itu, kualitas penyampaian layanan yang dilakukan oleh para sumber daya manusia yang terlibat di dalam perusahaan juga akan sangat berpengaruh secara signifikan terhadap diferensiasi citra yang ingin disampaikan.

c. Memberikan Layanan Terbaik untuk Memberi Kesan Baik terhadap Konsumen (S7, T2, T3)

Senantiasa memberikan layanan yang terbaik sehingga konsumen loyal terhadap *Case Hotel*. Perusahaan telah menjamin bahwa sumber daya manusia yang dipekerjakan memiliki kualitas yang mengikuti standar yang telah ditetapkan sebagai *strength*. Kekuatan tersebut dapat dimanfaatkan untuk menghindari ancaman dari pelaku bisnis baru dan menghindari konsumen berpindah pada produk pengganti.

d. Meningkatkan Intensitas dan Jangkauan Promosi *Case Hotel* (S5, T2, T3)

Melakukan peningkatan intensitas dan jangkauan promosi untuk mempertahankan kesadaran masyarakat atas eksistensi *Case Hotel*. Perusahaan telah memiliki rencana tetap untuk mengiklankan produknya di papan iklan. Kekuatan rencana ini diharapkan dapat menjadi salah satu upaya untuk mengatasi ancaman dari pelaku bisnis baru dan produk pengganti. *Case Hotel* juga harus memiliki titik tetap untuk penempatan iklan di *billboard*. Selain itu, informasi terkini mengenai promo yang bersifat besar dan menarik harus senantiasa diperbaharui agar dapat menarik minat orang-orang yang melihat iklan tersebut terhadap *Case Hotel*.

4. Strategi WT

Strategi WT merupakan taktik defensif yang dilakukan dengan meminimalisir kelemahan internal dan menghindari ancaman yang datang dari luar perusahaan. Berikut ini merupakan strategi WT yang dapat diterapkan oleh *Case Hotel*.

- a. Meningkatkan Promosi dengan Media Sosial seperti Instagram dan Youtube (W3, T2, T3)

Case Hotel saat ini masih memiliki kelemahan dalam pemanfaatan media sosial, diantaranya Instagram dan Youtube Di Indonesia, Instagram dan Youtube merupakan media sosial yang paling sering digunakan. Dibuktikan dengan jumlah *monthly active user* Instagram di Indonesia yang mencapai 1 miliar pengguna menurut Kompas.com per Juni 2018. Dimana pertumbuhan tersebut dinilai signifikan dibandingkan dengan Facebook dan Snapchat. Sedangkan, penggunaan Youtube juga dapat menjadi penunjang periklanan, dengan adanya komunikasi melalui video yang dapat diakses siapapun dan dimanapun. Untuk mengikat audiens, profil Youtube dapat ditautkan dengan Instagram yang lebih berpotensi meraih lebih banyak audiens, sehingga akun Youtube akan terkena imbasnya. Untuk mempromosikan cabang-cabang yang telah ada sebelumnya, *Case Hotel* telah memiliki media sosial untuk melakukan promosi, utamanya Instagram. Namun antusias audiens pada *platform* tersebut masih rendah, karena konten promosi masih kurang dari segi estetika, konsep promosi, interaksi, dan konsistensi dalam mengunggah *posting*. Akun Youtube yang telah dimiliki juga tidak pernah diperbaharui, sehingga audiensnya masih sangat sedikit. Dengan adanya evaluasi ini, diharapkan *Case Hotel* mempertimbangkan untuk menyusun rencana promosi melalui media sosial dengan matang.

- b. Mempertahankan Jangkauan Pangsa Pasar yang Dimiliki Saat Ini (W1, T2, T3)

Dengan adanya kelemahan *Case Hotel* akan kurangnya ragam jenis kamar, maka demi mencegah perebutan pangsa pasar, perusahaan harus mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dengan senantiasa memberikan pelayanan yang terbaik bagi tamu hotel. Dengan usaha yang maksimal dalam memuaskan konsumen melalui penyampaian layanan, diharapkan ke depannya pangsa pasar *Case Hotel* dapat terus meningkat. Dengan adanya usaha maksimal dalam penyampaian layanan yang berkualitas, diharapkan pelayanan *Case Hotel* dapat menonjol diantara pesaing, sehingga konsumen akan loyal.

4.7 Analisis Matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSP)

Setelah mengetahui posisi perusahaan maka berikutnya adalah bagaimana menentukan strategi mana yang paling cocok untuk diterapkan pada perusahaan. Penentuan strategi dilakukan dengan menggunakan Matriks QSP. Penilaian Matriks QSP dilakukan dengan cara memberikan bobot berdasarkan rekomendasi dari Matriks EFE dan Matriks IFE dan memberikan nilai *Attractiveness Score* (AS) yang berkisar antara 1 (tidak menarik) sampai 4 (sangat menarik) untuk menentukan *Total Attractiveness Score* (TAS) yang didapat dari perkalian *Weight* dan AS. TAS menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing strategi. Tabel 4.12 berikut menunjukkan penilaian AS, yang dilakukan oleh *Business Development Director*, terhadap strategi yang direkomendasikan Matriks IE dan berdasarkan *Critical Factors* yang diukur dengan Matriks EFE dan Matriks IFE.

Tabel 4.12

Matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSP)

<i>Critical Success Factors</i>	Bobot	<i>Intensive Strategy</i>		<i>Integrative Strategy</i>	
		AS	TAS	AS	TAS
<i>Opportunities (Peluang):</i>					
1. Dukungan regulasi pemerintah	0,11	3	0,33	2	0,22
2. Pertumbuhan ekonomi	0,13	4	0,53	3	0,40
3. Pemanfaatan UKM untuk membantu ekonomi warga sekitar	0,05	3	0,15	2	0,10
4. Dukungan teknologi (<i>database</i> konsumen terpadu, aplikasi resmi, dan <i>website</i> sebagai profil hotel)	0,06	4	0,25	4	0,25
5. Unggul dari kompetitor	0,26	4	1,03	4	1,03
6. Daya tawar pembeli tinggi	0,06	4	0,22	3	0,17
<i>Threats (Ancaman):</i>					
1. Warga di sekitar <i>Case Hotel</i>	0,11	2	0,22	2	0,22
2. Masuknya pelaku bisnis hotel baru	0,14	4	0,54	3	0,41
3. Produk pengganti (hotel lokal dan <i>guest house</i>)	0,09	3	0,27	2	0,18
<i>Strengths (Kekuatan):</i>					
1. Jenis produk yang bervariasi (<i>basic, potential, dan expected product</i>)	0,04	3	0,13	2	0,08
2. <i>Platform</i> penjualan memadai (<i>online travel agent</i> dan konvensional)	0,07	2	0,14	3	0,21
3. Lokasi mudah menjangkau <i>commercial area</i> dan transportasi umum	0,06	3	0,19	2	0,12
4. Adanya strategi pengendalian harga	0,10	4	0,41	4	0,41
5. Kegiatan promosi dengan papan iklan	0,01	4	0,05	2	0,02
6. Standarisasi prosedur layanan hotel	0,08	4	0,31	4	0,31
7. Sumber daya manusia yang berkualitas standar	0,13	4	0,54	4	0,54
8. Luas kamar yang memadai dan kebersihan ruangan yang berstandar	0,17	3	0,50	4	0,66
<i>Weaknesses (Kelemahan):</i>					
1. Jenis kamar yang kurang beragam	0,10	4	0,40	2	0,20
2. Kurangnya utilitas aplikasi resmi sebagai <i>platform</i> pemesanan kamar	0,04	4	0,14	2	0,07
3. Kurangnya promosi melalui media sosial	0,18	3	0,55	2	0,37

<i>Critical Success Factors</i>	Bobot	<i>Intensive Strategy</i>		<i>Integrative Strategy</i>	
		AS	TAS	AS	TAS
4. Belum mempertimbangkan instalasi alat pengeras suara di <i>lobby</i> , <i>lift</i> , restoran, dan ruang publik lain untuk mendukung <i>physical evidence</i>	0,01	2	0,02	1	0,01
Jumlah			6,91		5,98

Berdasarkan kedua alternatif strategi yang diuji diatas, *intensive strategy* mendapatkan TAS tertinggi yaitu 6,91 sehingga terpilih menjadi strategi yang diterapkan oleh *Case Hotel*. Hal ini menunjukkan bahwa *Intensive strategy* merupakan strategi yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini. *Intensive strategy* merupakan strategi yang memerlukan usaha intensif untuk mengembangkan kemampuan produk untuk berkompetisi dengan pesaing. *Intensive strategy* memiliki tiga pilihan yaitu *market penetration strategy*, *market development strategy*, dan *product development strategy*. Oleh karena itu terdapat tiga pilihan alternatif strategi yang perlu dipertimbangkan *Case Hotel* dalam menetapkan strateginya seperti penjelasan di atas.

Berdasarkan kondisi perusahaan yang merupakan bisnis hotel berbasis *select-service* yang baru membuka cabang barunya di Kota Malang, jenis strategi yang paling tepat untuk diterapkan adalah *market penetration strategy*. *Market penetration strategy* merupakan strategi yang bertujuan untuk meningkatkan *market share* produk yang dimiliki perusahaan saat ini dengan melakukan upaya pemasaran yang gencar.

4.8 Alternatif Strategi Pemasaran Yang Dapat Diterapkan

Market penetration strategy cocok untuk diterapkan *Case Hotel* yang merupakan hotel baru di Kota Malang. Strategi ini akan membantu *Case Hotel* untuk melakukan perencanaan pemasaran yang intensif agar dapat terus memperluas *market share*. Intensitas pemasaran dapat dilakukan dan terus ditingkatkan melalui beberapa cara, diantaranya dengan mengaplikasikan strategi-strategi sebagai berikut.

1. Memaksimalkan penggunaan media sosial
2. Memanfaatkan *website Case Hotel*
3. Memberikan *Rate Khusus* untuk Peserta Wisuda dan Keluarga
4. Mengadakan Program Bonus Menginap
5. Memberikan *Rate Promosi* (Group, *Corporate*, dan *Event-event Khusus*)
6. Melakukan inovasi pada aplikasi resmi
7. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas *physical evidence*

8. Menjalin kerjasama dengan perusahaan atau instansi pemerintah
9. Menyediakan *promo rate* restoran untuk *special occasion*
10. Menyediakan *promo rate* untuk sewa *meeting room*
11. Menyediakan fasilitas alat kantor
12. Melakukan Pemantauan *Review* pada mitra *Online Travel Agent* (OTA)
13. Bekerjasama dengan Media Cetak, Televisi, maupun Radio Lokal

Berikut ini merupakan penjelasan lebih detail mengenai masing-masing aplikasi *market penetration strategy*.

1. Memaksimalkan Penggunaan Media Sosial

Mayoritas pelanggan potensial memiliki rentang usia 20 hingga 24 tahun dan 30 hingga 34 tahun, dimana perilaku konsumen pada rentang usia tersebut tergolong sadar akan manfaat teknologi media sosial, sehingga mereka cenderung memilih untuk melakukan riset perbandingan antar hotel secara mandiri. Saat ini *Case Hotel* memiliki profil media sosial seperti Instagram dan YouTube, namun belum dimanfaatkan secara maksimal. Padahal media sosial dapat menjadi salah satu kekuatan yang dapat membuktikan eksistensi sebuah hotel. Keaktifan perusahaan pada *platform* media sosial juga dapat meningkatkan daya tarik masyarakat untuk memilih *Case Hotel* sebagai tempat penginapan, karena komunikasi secara visual pada umumnya lebih cepat menarik perhatian calon pelanggan. Maka, diharapkan *Case Hotel* dapat meningkatkan intensitas dan kualitas konten media sosialnya untuk menarik minat calon pelanggan.

2. Memaksimalkan Penggunaan *Website Case Hotel*

Website merupakan media formal yang wajib dimiliki sebuah perusahaan untuk secara tidak langsung membuktikan keabsahannya. *Case Hotel* cabang Kota Malang telah memiliki *website* tersendiri. Diharapkan ke depannya dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk memberikan informasi lengkap mengenai fasilitas yang ditawarkan, serta diperbaharui secara berkala untuk memberikan informasi-informasi mengenai promosi yang sedang berlangsung. Ketika promosi sedang berlangsung, sebaiknya informasi diletakkan di halaman depan *website*, sehingga pengunjung situs dapat mengetahui bahwa promo tersebut saat ini sedang berlangsung. Ditinjau dari kinerja operasional *website* yang dimiliki cabang-cabang yang sudah beroperasi, sangat jarang dilakukan pembaharuan konten, seperti *posting* informasi mengenai promo yang sedang berlangsung atau berita-berita yang berkaitan dengan operasional hotel. *Website* hanya digunakan untuk menyediakan sarana reservasi dan informasi mengenai fasilitas-fasilitas yang ditawarkan kepada para tamu. Selain itu, tampilan dari *website* masih

kurang atraktif dan interaktif, sehingga masih memerlukan perbaikan untuk ke depannya.

3. Memberikan *Rate Khusus* untuk Peserta Wisuda dan Keluarga

Dengan tingginya jumlah universitas di sekitar kawasan *Case Hotel*, *rate* untuk peserta wisuda dan keluarga dapat diadakan ketika sedang berlangsung wisuda di universitas-universitas di Kota Malang. Selain menawarkan fasilitas yang ada di hotel, dapat juga ditawarkan fasilitas *shuttle* menuju lokasi wisuda, sehingga memudahkan peserta wisuda dan keluarga untuk mencapai tujuan tanpa repot mencari lokasi parkir kendaraan atau mencari kendaraan umum di luar hotel.

4. Memberikan *Loyalty Card* untuk Program Bonus Menginap

Untuk mendorong penjualan kamar, dapat diadakan program bonus menginap dengan mekanisme stempel pada *loyalty card* yang dapat dipindahtangan. Misalnya disusun program dengan ketentuan jika sudah menginap 10 malam, maka pelanggan berhak mendapatkan bonus gratis menginap 1 malam. Mekanismenya, pada kunjungan pertama pelanggan mendapatkan *loyalty card* yang diberikan 1 stempel setiap malam menginap di *Case Hotel*. *Loyalty card* tersebut hanya dituliskan nama dan kontak pemilik pertama kartu tersebut, namun selanjutnya dapat dipindahtangankan kepada siapapun yang akan menginap di *Case Hotel*. Dengan begitu, tidak ada ketergantungan identitas dan secara tidak langsung dapat menyebarkan informasi mengenai eksistensi hotel.

5. Memberikan *Rate Promosi (Group, Corporate, dan Event-event Khusus)*

Rate promosi penting untuk hotel baru agar dapat menarik minat masyarakat untuk beralih memilih menginap di *Case Hotel*. *Rate* promosi jangka panjang seperti *group* dan *corporate rate* berpotensi dapat menarik minat pelanggan yang membutuhkan penginapan untuk jumlah peserta yang banyak. *Rate* promosi juga akan menguntungkan saat ada *event-event* khusus seperti tahun baru, lebaran, natal, ulang tahun Kota Malang, dan lain sebagainya.

6. Melakukan Inovasi pada Aplikasi Resmi

Inovasi pada penggunaan aplikasi resmi yang dimiliki oleh *Case Hotel* perlu dilakukan agar dapat menarik penggunaan oleh pelanggan. Jika penggunaan aplikasi dapat dimaksimalkan, maka ke depannya juga dapat menguntungkan hotel-hotel lainnya yang berada di bawah manajemen *Case Hotel*. Selain melakukan inovasi, *Case Hotel* juga perlu meningkatkan kesadaran dan pengetahuan mengenai penggunaan aplikasi tersebut kepada para pelanggan.

7. Mempertahankan dan Meningkatkan Kualitas *Physical Evidence*

Physical evidence merupakan hal yang *intangible* namun sangat berpengaruh pada kepuasan pelanggan. Seiring dengan beroperasinya *Case Hotel* nanti, perlu diperhatikan aspek-aspek *physical evidence* yang dirasa masih kurang demi menjaga kepuasan dan loyalitas pelanggan. Sebagai hotel yang baru beroperasi, sangat penting juga untuk terbuka dan sensitif terhadap masukan-masukan yang diterima dari pelanggan, agar perbaikan dapat dilakukan sedini mungkin.

8. Menjalinkan Kerjasama dengan Perusahaan atau Instansi Pemerintah

Sebagai *budget hotel* yang memiliki target pasar utama *business traveler*, *Case Hotel* perlu menjalin kerjasama dengan berbagai perusahaan maupun instansi pemerintahan, yang berada di lingkup Malang hingga Jawa Timur, yang sekiranya sering melakukan *business trip* ke Kota Malang. Dengan begitu, perusahaan memiliki kesempatan dalam kepemilikan pelanggan tetap. Fasilitas-fasilitas yang dimiliki juga akan menguntungkan bagi instansi tersebut, terutama jika *business trip* memerlukan *meeting room* yang digunakan rombongan untuk berkumpul di satu ruangan.

9. Menyediakan *Promo Rate* Restoran untuk *Special Occasion*

Sebagai *budget hotel* yang mengutamakan para *business traveler*, produk pendukung juga dapat turut meningkatkan antusias masyarakat dalam memilih *Case Hotel*. Produk pendukung dalam hal ini adalah restoran dan *coffee shop* yang tersedia di dalam *Case Hotel*. Dengan memberikan *promo rate* untuk *special occasion* (contoh: pada jam makan siang atau makan malam), para *business traveler* dapat memilih untuk mengadakan *meeting* atau diskusi santai dengan *client* di hotel untuk memberikan atmosfer yang lebih formal namun tetap santai.

10. Menyediakan *Promo Rate* untuk Sewa *Meeting Room*

Meningkatnya tren bisnis MICE (*Meeting, Incentive, Convention, dan Exhibition*) di bidang pariwisata, mendorong kompetisi di bidang ini ke arah yang ketat. Dengan banyaknya jumlah instansi pendidikan di Kota Malang, akan menguntungkan bagi *Case Hotel* untuk meningkatkan promosi penyewaan *meeting room*. *Meeting room* dapat dimanfaatkan *staff* instansi pendidikan, khususnya perguruan tinggi untuk mengadakan rapat atau *event* di luar gedung instansi. Bagi mahasiswa perguruan tinggi, *meeting room* dapat dimanfaatkan untuk berbagai macam *event* seperti seminar, konferensi, ataupun perlombaan. Selain memanfaatkan *meeting room*, konsumen tersebut juga berpotensi akan melakukan reservasi kamar untuk para peserta *event*. Dimana hal tersebut juga dapat dijadikan sebagai dasar penetapan *rate* paket reservasi kamar hotel, *meeting room*,

hingga jasa catering untuk peserta yang lebih ekonomis. Selain segmen tersebut, promo ini juga dapat dinikmati oleh segmentasi lain yang ingin mengadakan *event* secara umum.

11. Menyediakan Fasilitas Alat Kantor

Dengan target pasar utama yaitu *business traveler*, *Case Hotel* dapat mempertimbangkan untuk menyediakan setidaknya satu unit komputer dan *printer* di area *lobby*. Komputer dapat dilengkapi akses internet agar para tamu dapat memanfaatkannya untuk *browsing* bagi keperluan pekerjaan. Sedangkan untuk turis biasa, juga dapat memanfaatkannya untuk mencari informasi mengenai wisata di Kota Malang. *Printer* juga berguna untuk tamu yang memiliki keperluan mendesak untuk cetak dokumen, sehingga tamu tidak perlu pergi ke luar hotel untuk melakukan tugas sederhana tersebut.

12. Melakukan Pemantauan *Review* pada mitra *Online Travel Agent* (OTA)

Strategi pemasaran juga termasuk usaha untuk mengulas pendapat atau *review* para pengunjung yang diunggah di *website* mitra OTA yang bekerja sama dengan *Case Hotel*. *Review* pelanggan yang bersumber dari sejumlah *website* OTA bersifat jujur, sehingga perusahaan harus memperhitungkannya sebagai bahan evaluasi secara berkala. Jika hotel dapat memperbaiki kekurangan yang muncul dalam *review*, maka perbaikan tersebut diharapkan dapat meningkatkan *rating Case Hotel* di sejumlah *website* mitra OTA. *Manager* hotel juga dapat memberikan respon terhadap keluhan yang disampaikan di *website travel*, contohnya Trip Advisor. Dengan begitu, pelanggan yang menyampaikan keluhan mendapat klarifikasi yang jelas mengenai keluhan yang disampaikan secara tidak langsung.

13. Bekerjasama dengan Media Cetak, Televisi, maupun Radio Lokal

Pemaparan eksistensi perusahaan kepada masyarakat lokal penting dilakukan saat pembukaan hotel. Dengan menggaet mitra media cetak, televisi, dan radio lokal, liputan mengenai pembukaan *Case Hotel* dapat diketahui oleh masyarakat luas, setidaknya untuk daerah Malang.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan dan saran dari penelitian.

5.1 Kesimpulan

Berikut ini merupakan kesimpulan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan,

1. Berdasarkan penilaian *External Factor Evaluation* (EFE), didapatkan skor sebesar 2,90 yang menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman eksternal yang ada hampir berada di tingkat rata-rata. Namun, seiring dengan beroperasinya *Case Hotel*, diharapkan perusahaan dapat mengalami peningkatan dalam menanggapi faktor eksternal perusahaan, sehingga skor dapat mencapai di atas rata-rata.

Berdasarkan penilaian *Internal Factor Evaluation* (IFE), didapatkan skor sebesar 3,11 yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kualitas sumber daya internal yang kekuatannya di atas rata-rata dan mampu memanfaatkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dengan baik, sehingga dapat diandalkan dalam operasi hotel yang baru memasuki daerah baru.

2. Berdasarkan riset faktor internal dengan *marketing mix* dan eksternal dengan PEST (*Politic, Economy, Social, dan Technology*) dan Porter's *Five Forces*, didapatkan sejumlah strategi yang ditinjau dari aspek *Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats* (SWOT) sebagai berikut.

a. Strategi *Strengths-Opportunities* (SO):

- 1) Cermat dan sensitif dalam memanfaatkan peluang yang ada.
- 2) Mempertahankan kualitas layanan.
- 3) Memperbarui *website* sebagai *platform* periklanan yang informatif dan menarik
- 4) Melakukan pengembangan produk.

b. Strategi *Weaknesses-Opportunities* (WO):

- 1) Mempertimbangkan ekspansi jenis kamar.
- 2) Memberikan promo khusus untuk reservasi kamar melalui aplikasi *Case Hotel*.

- 3) Mempertimbangkan peningkatan kualitas *physical evidence* sesuai ekspektasi konsumen.
 - c. Strategi *Strengths-Threats* (ST):
 - 1) Melakukan inovasi terhadap produk layanan.
 - 2) Menonjolkan diferensiasi layanan yang ditawarkan.
 - 3) Memberikan layanan terbaik untuk memberi kesan baik terhadap konsumen.
 - 4) Meningkatkan intensitas dan jangkauan promosi *Case Hotel*.
 - d. Strategi *Weaknesses-Opportunities* (WO):
 - 1) Meningkatkan promosi dengan media sosial.
 - 2) Meningkatkan hubungan sosial dengan masyarakat.
 - 3) Mempertahankan pangsa pasar yang telah dimiliki dan terus berusaha meningkatkannya.
3. Berdasarkan skor penilaian matriks *Internal External* (IE), *Case Hotel* memiliki kondisi *grow and build strategy* yang memiliki alternatif *intensive strategy* dan *integrative strategy*. *Intensive strategy* meliputi *market penetration*, *market development*, dan *product development*. Sedangkan *integrative strategy* meliputi *forward integration*, *backward integration*, dan *horizontal integration*.
4. Berdasarkan penilaian skor matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSP), diketahui bahwa strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh *Case Hotel* adalah *intensive strategy* dengan skor sebesar 6,91. *Intensive strategy* yang paling tepat untuk diterapkan sesuai dengan keadaan perusahaan saat ini adalah *market penetration strategy*. Maka dari itu, sejumlah langkah *Market penetration strategy* yang dapat dilakukan perusahaan antara lain adalah sebagai berikut.
- a. Memaksimalkan penggunaan media sosial
 - b. Memaksimalkan penggunaan *website Case Hotel*
 - c. Memberikan *rate* khusus untuk peserta wisuda dan keluarga
 - d. Memberikan *loyalty card* untuk program bonus menginap
 - e. Memberikan *rate* promosi (*group*, *corporate*, dan *event-event* khusus)
 - f. Melakukan inovasi pada aplikasi resmi
 - g. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas *physical evidence*
 - h. Menjalinkan kerjasama dengan perusahaan atau instansi pemerintah
 - i. Menyediakan *promo rate* restoran untuk *special occasion*
 - j. Menyediakan *promo rate* untuk sewa *meeting room*
 - k. Menyediakan fasilitas alat kantor

1. Melakukan pemantauan *review* pada mitra *Online Travel Agent* (OTA)
- m. Bekerjasama dengan media cetak, televisi, maupun radio lokal

5.2 Saran

Berikut ini merupakan saran yang diberikan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan.

1. Untuk kajian lebih lanjut, dapat dikembangkan untuk cabang-cabang *Case Hotel* yang lain.
2. Untuk penelitian selanjutnya, dapat dipertimbangkan penjadwalan eksekusi kegiatan pemasaran dengan mempertimbangkan biaya pemasaran.





Halaman ini sengaja dikosongkan



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Bojanic, David. 2009. *Handbook of Hospitality Marketing Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management Concept and Cases*. New Jersey: Prentice Hall
- Horner, Susan dan Swarbrooke, John. 2014. *Leisure Marketing*. New York: Routledge
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. University of California: Prentice Hall
- Jatmiko RD. 2003. *Manajemen Strategik*. Malang: UMM Press
- Kotler, Philip dan Armstrong, Gary. 2006. *Principles of Marketing*. Pearson
- Kotler, Philip. 2004. *Marketing Management*. Jakarta: Indeks.
- Kusrini. 2007. *Konsep dan Aplikasi Sistem Pendukung Keputusan*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Lupiyoadi, Rambat dan Hamdani A. 2006. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nagle, Thomas T. Dan Holden, Reed K.. 2002. *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*. Prentice Hall
- Saari, Tomi. 2015. *Marketing Plan For A New Product*. Oulu University of Applied Sciences
- Tjiptono, Fandy. 2014. *Pemasaran Jasa*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Umar, Husein. 2013. *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. Jakarta: Rajawali Press



Halaman ini sengaja dikosongkan

