

**PERUMUSAN STRATEGI DAN ROADMAP STRATEGI HOTEL XYZ
MENGUNAKAN PENDEKATAN *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING
MATRIX (QSPM)*
STRATEGY FORMULATION AND STRATEGY ROADMAP HOTEL XYZ
USING APPROACH QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX
(QSPM)**

**Chairul Hazmi¹, Ir Budhi Yogaswara, M.T.², Sari Wulandari, S.T, M.T.³,
Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Telkom University
chairulhazmi0@gmail.com¹, budhiyogas@telkomuniversity.ac.id², sari.wulandari42@gmail.com³**

ABSTRAK

Pertumbuhan sektor pariwisata yang tinggi sangat berdampak pada bisnis perhotelan. Pulau Jawa adalah pulau terpadat di Indonesia. Oleh sebab itu, jumlah persaingan bisnis di sektor perhotelan yang ada di Pulau Jawa sangat tinggi. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik tahun 2015, Provinsi Jawa Barat memiliki jumlah hotel terbanyak kedua yaitu sebesar 1722 hotel, akan tetapi jumlah rata-rata tamu domestik yang menginap perharinya di Provinsi Jawa Barat menjadi yang tertinggi yaitu sebesar 37.968. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik Jawa Barat, jumlah hotel paling banyak adalah di Kota Bandung yaitu 385 hotel bintang. Salah satu hotel di Kota Bandung yang terkena dampak persaingan di sektor ini adalah Hotel XYZ. Berdasarkan wawancara dengan *General Manager* Hotel XYZ, pihak manajemen Hotel XYZ mempunyai keinginan untuk meningkatkan penjualan dengan melakukan strategi dan program yang menjadi tren pada saat ini. Untuk itu, Hotel XYZ perlu merencanakan strategi untuk menjalankan bisnisnya dengan mengevaluasi berbagai alternatif strategi dari matriks IFAS dan matriks EFAS, maka akan diperoleh beberapa alternatif strategi yang terbaik dan tepat untuk menghadapi berbagai ancaman dan peluang serta mengelola kelemahan dan kekuatan perusahaan. Kemudian menentukan alternatif strategi menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* dan membuat *roadmap* strategi untuk menentukan strategi 5 tahun mendatang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 13 indikator variabel internal dan 37 indikator variabel eksternal yang mempengaruhi strategi perusahaan. Berdasarkan penilaian, didapat nilai IFAS sebesar 3,087 dan nilai EFAS sebesar 2,956 maka posisi bisnis pada Hotel XYZ menggunakan pendekatan GE matriks adalah di kuadran IV. Pada kuadran ini *portofolio strategy* yang digunakan adalah tumbuh selektif. Berdasarkan pendekatan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*, diketahui bahwa alternatif strategi terpilih adalah bangun kekuatan untuk menghadapi pesaing karena setelah melakukan perhitungan menggunakan pendekatan QSPM, skor *Total Attractiveness Score (TAS)* yang di dapat sebesar 7,023.

Program terpilih yang dapat digunakan adalah bangun kekuatan lewat promosi digital, peningkatan *customer experience* melalui paket tour ke tempat wisata di Bandung, menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* pada bidang keuangan, *environmental operation*, *human resource and environmental management*, program-program eksisting seperti pengajian rutin, zumba, dan mengundang *youtuber* dan *vlogger* untuk mempromosikan Hotel

Kata Kunci: *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), Roadmap Strategy, GE Matriks*

ABSTRACT

The high growth of tourism sector has an impact on the hospitality business. Java Island is the most populated island in Indonesia. Therefore, the number of business competition in hospitality sector in Java Island is very high. According to the data from Statistics Indonesia year 2015, West Java Province has the second largest number of hotels that amounted to 1722 hotels, but the average guest stay per day to be highest in West Java amounted to 37.968. Based on Statistics Indonesia West Java, a city that has the highest number of hotel is Bandung city with the total of 80 stars hotel. One of the hotels in Bandung that is affected by this business competition in this sector is Hotel XYZ. According to the interview with General Manager of Hotel XYZ, the management of Hotel XYZ has a desire to increase its sales by doing strategy and program that become a trend at this time. Therefore, Hotel XYZ needs to plan a strategy to run their business with evaluating some alternative strategies from IFAS and EFAS matrix, hence they will find some best and appropriate alternative strategies to deal with various threats and opportunities and manage the weakness and strength of the company. Then, decide the alternative strategies using *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* and make strategy roadmap to determine the next 5 years strategy.

Result of the research showed that there are 13 indicators of internal variables and 37 indicators of external variables that affect corporate strategy. Based on the assessment, it is obtained IFAS value of 3,087 and EFAS value of 2.956 then the business position at Hotel XYZ using GE approach matrix is in quadrant IV. In

this quadrant, the selected portfolio strategy is selective growth. According to the approach using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), it is known that the selected alternative strategy is build strength to face the competitors because after doing calculations using the QSPM approach, the Total Attractiveness Score (TAS) score can be as high as 7,023.

Selected programs that can be used are to build strength through digital promotion, increase customer experience through tour packages to tourist attractions in Bandung, apply the principles of Good Corporate Governance (GCG) to corporate finance, environmental operations, human resources and environmental management, existing programs such as regular recitation, zumba, and invite youtuber and vlogger to promote the Hotel

Keywords: *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), Roadmap Strategy, GE Matrix*

1. PENDAHULUAN

Indonesia adalah salah satu negara yang mempunyai banyak destinasi wisata yang beragam. Mulai dari wisata alam, belanja, dan masih banyak destinasi wisata lainnya. Pertumbuhan sektor pariwisata yang tinggi dan banyaknya wisatawan asing maupun wisatawan domestik yang datang berkunjung ke Indonesia akan berdampak pada bisnis perhotelan. Semakin banyak wisatawan, semakin banyak pula kebutuhan untuk jasa penginapan. Pulau Jawa adalah pulau terpadat di Indonesia. Berdasarkan data dari BPS 2016, diketahui bahwa dari semua provinsi yang ada di Pulau Jawa, Provinsi Jawa Barat memiliki jumlah hotel terbanyak kedua yaitu sebesar 1722 hotel, akan tetapi jumlah rata-rata tamu domestik yang menginap perharinya di Provinsi Jawa Barat menjadi yang tertinggi yaitu sebesar 37.968. Berdasarkan data tersebut, dapat menggambarkan bahwa potensi pariwisata di Provinsi Jawa Barat sangat tinggi dan hal ini dapat mempengaruhi perkembangan bisnis di sektor akomodasi penyedia jasa pelayanan penginapan.

Berdasarkan data dari BPS tahun 2016, di Provinsi Jawa Barat Jumlah hotel terbanyak ada di Kota Bandung yaitu 385 hotel berbintang. Kota Bandung adalah salah satu destinasi wisata yang digemari oleh wisatawan baik lokal maupun mancanegara. Berdasarkan data dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata tahun 2016 jumlah tamu yang menginap di Kota Bandung rata-rata per hari sebesar 9988 orang. Karena banyak wisatawan yang menginap di Kota Bandung, bisnis perhotelan menjadi bisnis yang menguntungkan bagi pemiliknya. Salah satu hotel di Kota Bandung yang terkena dampak persaingan di sektor ini adalah Hotel XYZ. Hotel ini terletak di Jalan Halimun No. 36, Kota Bandung. Hotel yang berdiri pada tahun 2011 ini memiliki konsep hotel dengan desain artistik serta harga yang kompetitif. Hotel XYZ mempunyai 48 kamar tidur dengan fasilitas standar hotel. Hotel ini mempunyai beberapa fasilitas seperti kamar, *Meeting Room, Conventional Hall, Restaurant & Cafe*, dan *Venue Outdoor* untuk *event*. Fasilitas-fasilitas pada Hotel XYZ sering digunakan untuk tempat foto karena desainnya yang unik. Berdasarkan wawancara dengan *General Manager* Hotel XYZ, pihak manajemen Hotel XYZ mempunyai keinginan untuk meningkatkan penjualan dengan melakukan strategi pemasaran menggunakan *channel-channel* marketing yang menjadi tren pada saat ini. Akan tetapi untuk meningkatkan penjualan membutuhkan budget yang besar sedangkan Hotel XYZ membatasi budget untuk media pemasarannya. Kebijakan pembatasan *budget* untuk pemasaran dan operasional untuk keperluan meningkatkan penjualan dilakukan karena *revenue* di tahun 2016 dan 2017 tidak mencapai target.

Sepanjang tahun 2016 dan 2017 pihak manajemen Hotel XYZ telah melakukan berbagai macam program untuk mencapai target *revenue* yang telah ditetapkan. Program-program tersebut antara lain bekerja sama dengan komunitas hijab untuk mengadakan *event* pengajian yang diadakan di Hotel XYZ, menggunakan selebgram untuk promosi serta menggunakan majalah seperti *brightstory* dan *adeles* untuk meningkatkan *awareness* terhadap Hotel XYZ. Setelah melakukan wawancara dengan *general manager* Hotel XYZ, diketahui bahwa program-program yang dilakukan pihak manajemen Hotel XYZ untuk mengejar target *revenue* tidak direncanakan dengan baik, akibatnya target *revenue* di tahun 2016 dan 2017 tidak tercapai. Program-program tersebut adalah strategi yang dibuat oleh pihak manajemen hotel di tahun 2016 dan 2017 untuk mencapai target *revenue*.

Strategi yang digunakan pihak manajemen Hotel XYZ tidak dirumuskan dengan baik sehingga akan sangat lemah terhadap persaingan hotel di Bandung. Jika ingin memenangkan persaingan di bisnis perhotelan di Kota Bandung, strategi akan sangat penting untuk memenangi persaingan tersebut. Tidak hanya itu, strategi juga akan membantu Hotel XYZ untuk mencapai tujuan dan cita-cita dari manajemen Hotel XYZ. Menurut David (2011:366), esensi dari perumusan strategi adalah penilaian apakah suatu organisasi melakukan hal yang tepat dan bagaimana perumusan strategi dapat menjadi lebih efektif dalam penerapannya. Metode yang dapat digunakan dalam perumusan strategi suatu perusahaan adalah menggunakan IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) Matrix dan EFAS (*Externall Factor Analysis Summary*) Matrix.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Hotel XYZ perlu merencanakan strategi untuk menjalankan bisnisnya dengan mengevaluasi berbagai alternatif strategi dari matriks IFAS yang berasal dari faktor internal perusahaan dan matriks EFAS yang berasal dari faktor eksternal perusahaan, maka akan diperoleh *portofolio strategy* menggunakan pendekatan GE matriks. Kemudian, dari *portofolio strategy*

didapatkan beberapa alternatif strategi. Alternatif strategi tersebut di pilih yang sesuai dan memungkinkan untuk di realisasikan menggunakan pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Kemudian dirumuskan program dari alternatif strategi terpilih. Program tersebut merupakan strategi korporasi yang sejalan dengan cita-cita perusahaan untuk jangka panjang dan merencanakan strategi perusahaan selama 5 tahun kedepan.

2. DASAR TEORI

David (2009:5) mendefinisikan manajemen strategis sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi. Menurut Buchory dan Saladin (2010 : 5), mendefinisikan manajemen strategi adalah individu-individu yang bertanggung jawab secara keseluruhan dari organisasi atau bertanggung jawab merumuskan strategi perusahaan, baik secara keseluruhan ataupun salah 1 divisi, dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut David (2009 : 6) membagi proses manajemen strategi atas tiga tahap, yaitu:

1. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan Strategi adalah tahap pertama pada manajemen strategi, dimana mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai suatu tujuan.

2. Penerapan Strategi (*Strategy Implementation*)

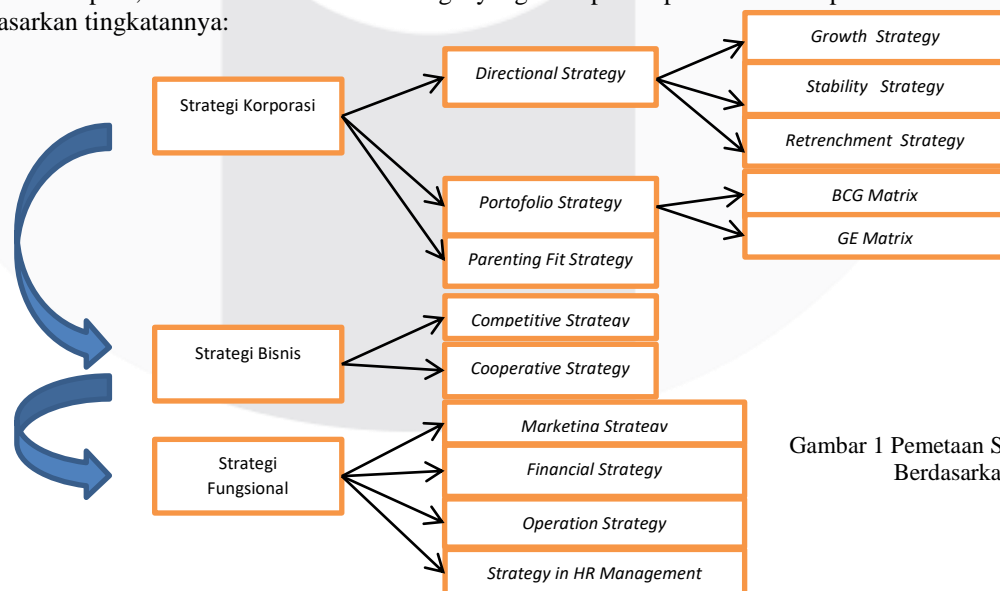
Penerapan strategi merupakan tahap selanjutnya setelah rumusan strategi ditetapkan. Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengurangan ulang upaya-upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

3. Penilaian Strategi (*Strategy Evaluation*)

Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategi. Dalam hal ini, setiap manajer harus mengetahui kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian atau melakukan proses evaluasi strategi. Dalam penilaian strategi terdapat tiga aktivitas penilaian yang mendasar, yaitu (1) peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, (2) pengukuran kinerja, dan (3) pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi sangat diperlukan oleh suatu perusahaan karena strategi yang berhasil untuk saat ini tidak selalu berhasil dimasa yang akan datang

Pelaku yang menerapkan manajemen strategi lebih dapat memahami apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari internal dan peluang serta ancaman yang berasal dari eksternal perusahaan. Untuk merangkum kedua faktor tersebut, baik internal dan eksternal, dalam manajemen strategi terdapat istilah IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*Externall Factor Analysis Summary*) yang berada pada tahap formulasi strategi. IFAS dan EFAS membantu perusahaan atau organisasi untuk merangkum dan mengevaluasi apa saja yang terdapat pada internal dan eksternal perusahaan. Hasil dari rangkuman dan evaluasi faktor tersebut akan dipetakan menuju tahap pencocokan atau *matching stage* untuk perolehan alternatif strategi. Setelah itu, alternatif strategi dari tahap *matching stage* akan dievaluasi lebih dalam lagi pada tahap keputusan atau *decision stage*

Menurut Popy Rufaidah (2013) Bagi perusahaan yang memiliki satu produk/jasa maka formulasi strategi atau perencanaan strategi harus memperhatikan harus menggunakan strategi korporasi (*corporate strategy*) atau strategi bisnis (*business strategy*) dan atau strategi fungsional (*functional strategy*) secara terpisah. Namun bagi perusahaan yang memiliki produk yang beragam dalam bentuk bisnis yang berbeda serta masuk ke dalam industri yang berbeda pula, maka memerlukan strategi yang kompleks pula. Berikut pemetaan strategi perusahaan berdasarkan tingkatannya:



Gambar 1 Pemetaan Strategi Perusahaan Berdasarkan Tingkatannya

Penentuan alternatif strategi melalui pemetaan skor kondisi internal dan eksternal perusahaan dengan analisis portofolio. Di dalam prakteknya, manajemen melakukan analisis portofolio dengan serangkaian matriks dua dimensi yang meringkas faktor-faktor strategis internal dan eksternal. Satu aksis menunjukkan lingkungan unit bisnis dari segi daya tarik industrinya dan aksis lainnya menunjukkan kemampuan unit bisnis dari segi posisi kompetitifnya. Memposisikan dua faktor strategis ini dalam sebuah matriks menghasilkan representasi grafis situasi perusahaan yang mudah dipahami. Teknik portofolio analisis yang terkenal adalah *Boston Consulting Group Growth-Share Matrix* atau disingkat menjadi BCG Matrix dan *General Electric Business Screen* atau disingkat GE Matrix. Kedua jenis teknik portofolio analisis tersebut membantu perusahaan dalam memahami kondisi sebenarnya.

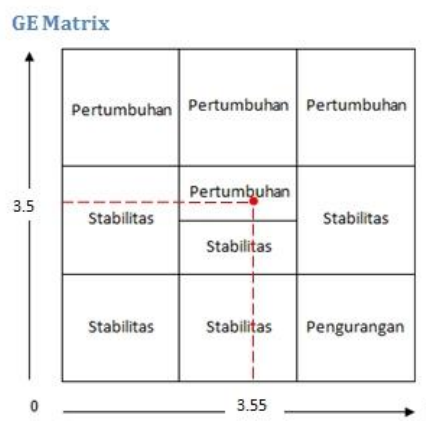
1. BCG Matrix

BCG Matrix merupakan teknik portofolio analisis dengan memetakan kinerja unit bisnis atau lini produk perusahaan sesuai dengan tingkat pertumbuhan industrinya dan pangsa pasar relatifnya (Rufaidah, 2013). Matriks BCG merupakan model paling awal dan paling sederhana (Hofer & Schendel, 1994). Matriks BCG membantu perusahaan mengalokasikan sumber daya dan digunakan sebagai alat analitis dalam merek pemasaran, manajemen produk, manajemen strategis, dan analisis portofolio. Matriks BCG membantu organisasi mengelola posisinya, dengan meneliti posisi pangsa pasar dan kecepatan pertumbuhan industrinya.

2. GE Matrix

Matriks GE atau *GE Business Screen* merupakan salah satu alat lainnya selain BCG matriks yang dapat digunakan untuk memotret posisi perusahaan dalam industri. GE matriks terdiri dari 9 (sembilan) sel yang didasarkan pada daya tarik industri jangka panjang dan posisi kompetitif/kekuatan bisnis (Wheelen & Hunger, 2010:271-272). Matriks GE melibatkan data dan variabel yang lebih banyak dalam identifikasi faktor-faktor strategis dan tidak mengarah kepada kesimpulan yang sederhana. Sebagai contoh, matriks tersebut mengenali banyak cara yang berbeda yang dapat digunakan untuk menilai daya tarik sebuah industri, oleh karena itu memungkinkan pengguna untuk memilih kriteria yang mereka yakini paling tepat untuk situasi yang ada.

Menurut Rufaidah (2007), bila dalam memetakan posisi perusahaan dalam industri tidak diketahui data secara lengkap, maka dapat digunakan GE matriks modifikasi. Dengan menggunakan data-data yang telah dihitung sebelumnya dan ditampilkan di dalam tabel IFAS (skor acuan bagi kekuatan bisnis atau kekuatan internal yaitu penilaian subyektif sejauh mana daya saing diciptakan melalui kekuatan dan kelemahan sumber daya internal) dan EFAS (skor acuan bagi daya tarik industri atau daya tarik eksternal yaitu penilaian subyektif berdasarkan sejumlah peluang dan ancaman terbesar diluar kendali manajemen). Berikut adalah gambar dari GE matriks modifikasi.

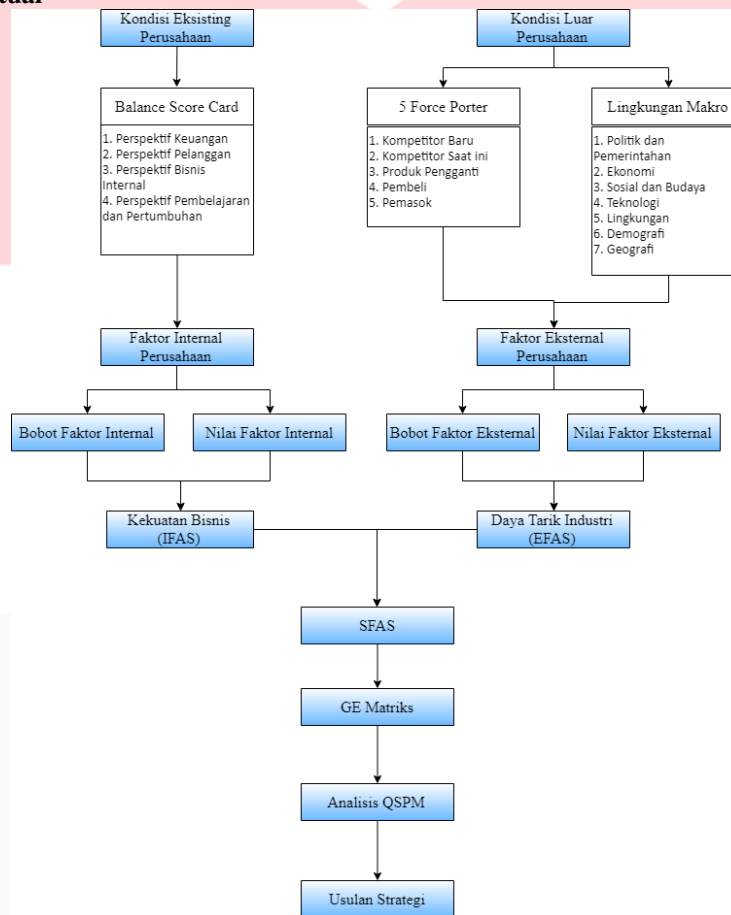


Gambar 2 GE Matriks Modifikasi

Menurut Umar dalam buku "*Strategic Management in Action*" (2001 : 245), QSPM adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success factors* internal-internal yang telah diidentifikasi sebelumnya. 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. Seperti alat analisis untuk memformulasikan strategi lainnya, QSPM juga membutuhkan *intuitive judgement* yang baik. Kolom sebelah kiri dari QSPM terdiri dari *key success factors* yang dihasilkan dari matriks IFAS dan EFAS yang didapatkan dari *Input Stage*. Kolom *Weight* adalah bobot kemenarikan yang diterima oleh masing-masing faktor dalam EFAS Matrix dan IFAS Matrix

Nilai *Attractiveness Coefficient/Score* tidak harus dipertimbangkan berdasarkan trial and error, akan tetapi hal ini harus diperhitungkan secara logis dan harus dapat dibenarkan. Akhirnya skor masing-masing strategi harus ditambahkan. Setiap strategi dengan skor yang lebih tinggi akan memiliki prioritas untuk organisasi (Mirzakhani *et al*, 2014).

2.1. Model Konseptual



Gambar 3 Model Konseptual

Penelitian ini dimulai dengan mencari bagaimana kondisi eksisting perusahaan saat ini dan kondisi luar perusahaan. Kondisi eksisting perusahaan akan menjadi inputan untuk faktor internal. Faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi internal perusahaan adalah berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan. Kondisi luar perusahaan merupakan faktor eksternal yang berasal dari luar perusahaan, dimana didalamnya terdapat persaingan di lingkungan industri dan faktor lingkungan makro. Lingkungan industri terdiri dari kerangka 5 kekuatan porter, kerangka tersebut menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan. Faktor-faktor tersebut yaitu persaingan antar anggota industri, pemasok, pendatang baru, pembeli, dan produk pengganti. Sedangkan dalam faktor lingkungan makro terdiri dari kerangka analisis PESTEL, kemudian kerangka tersebut menjadi faktor-faktor lingkungan makro. Faktor-faktor tersebut adalah keadaan ekonomi, faktor demografi dan geografi, kegunaan teknologi, keadaan politik dan pemerintah, serta keadaan alam dan budaya. Kedua masukan tersebut yaitu lingkungan industri dan lingkungan umum yang akan menjadi faktor eksternal, apakah faktor tersebut sebagai peluang perusahaan atau menjadi ancaman bagi perusahaan.

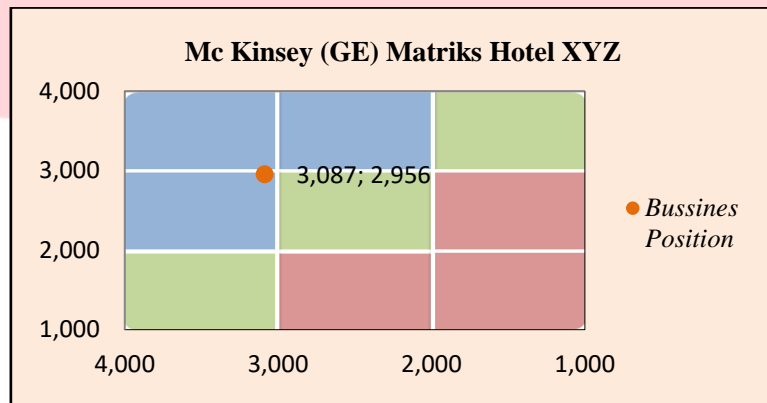
Setelah semua indikator faktor internal dan eksternal perusahaan didapat, dilakukan perhitungan skor untuk nilai bobot dan nilai rating pada IFAS dan EFAS. Perhitungan skor nilai bobot dilakukan untuk mengetahui kepentingan dari faktor-faktor internal dan eksternal pada perusahaan ini, sedangkan skor nilai rating adalah bagaimana kondisi kinerja perusahaan pada saat ini.

Skor bobot dan rating pada IFAS dan EFAS yang telah didapat kemudian menjadi inputan untuk GE matriks, analisis dengan GE matriks ini berguna dalam menunjukkan posisi perusahaan berada dimana yang akan ditunjukkan pada sel GE matriks. Alternatif-alternatif ini dapat menjadi pilihan strategi untuk mengembangkan strategi pemasaran perusahaan sesuai dengan hasil skor IFAS dan EFAS serta posisi perusahaan pada GE matriks. Kemudian alternatif strategi terpilih dari GE matriks di analisis menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk memilih strategi yang paling ideal dan memungkinkan untuk direalisasikan

berdasarkan kebutuhan dan kondisi perusahaan. Setelah strategi dari hasil analisis QSPM terpilih, maka strategi tersebut dapat diimplementasikan oleh perusahaan untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan.

3. PEMBAHASAN

Setelah dilakukan perhitungan bobot dan penilaian pada indikator variabel lingkungan internal dan lingkungan eksternal, maka dapat diperoleh skor faktor kekuatan bisnis dan faktor daya tarik industri sebesar 3,087 dan 2,956. Kemudian kedua skor tersebut digunakan untuk membuat matriks GE atau *GE business screen*. Skor tersebut akan menentukan posisi bisnis dari Hotel XYZ, dari skor ini dapat digunakan untuk menentukan usulan strategi yang cocok digunakan oleh Hotel XYZ. Posisi bisnis dari Hotel XYZ dapat dilihat pada gambar 4.

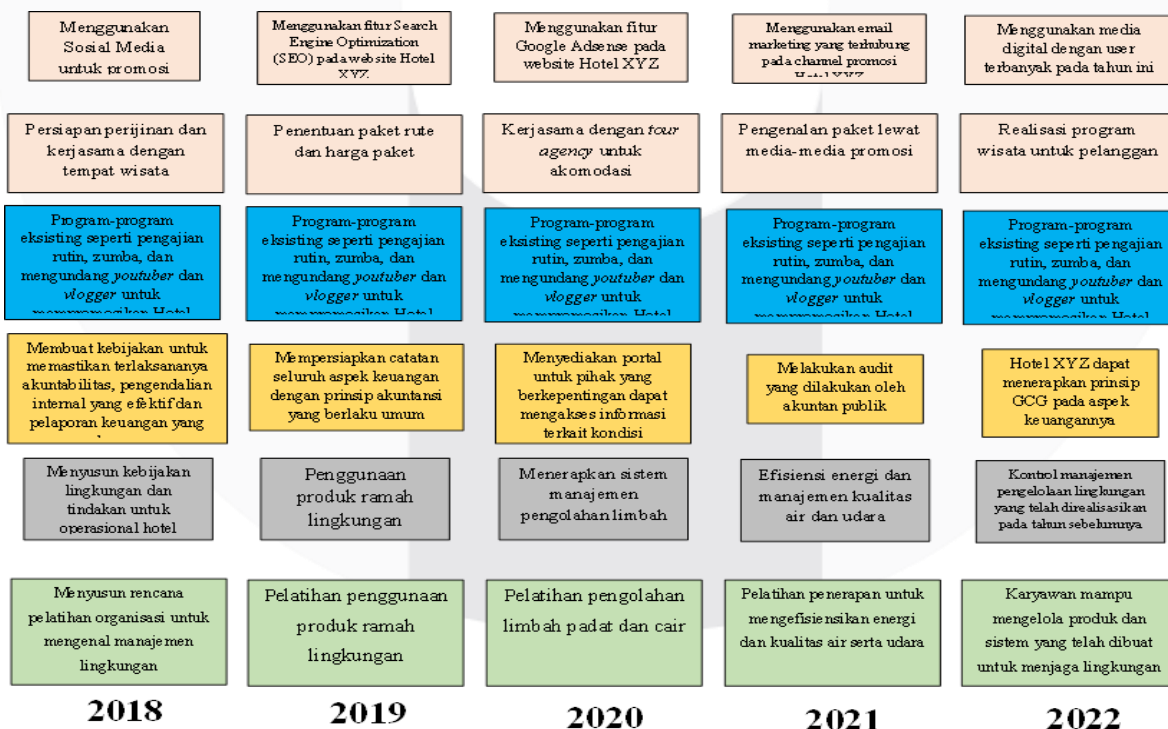


Gambar 4 Posisi Bisnis Hotel XYZ Bandung

Berdasarkan gambar 4, dapat diketahui bahwa posisi bisnis Hotel XYZ saat ini berada pada kuadran IV. Menurut Kotler (2002:82), pada kuadran ini strategi yang digunakan adalah tumbuh selektif. Pada posisi kuadran ini menunjukkan bahwa Hotel XYZ mempunyai kekuatan bisnis yang kuat dengan daya tarik industri yang sedang. Maka strategi yang diperlukan seperti gunakan investasi besar pada segmen yang paling menarik, bangun kekuatan untuk menghadapi pesaing, dan tingkatkan laba dengan menaikkan produktifitas.

Berdasarkan analisis pada perhitungan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), terpilih satu alternatif strategi yaitu bangun kekuatan untuk menghadapi pesaing dengan *Total Attractiveness Score* (TAS) sebesar 7,023 dengan usulan program yaitu bangun kekuatan lewat promosi digital, peningkatan *customer experience* melalui paket tour ke tempat wisata di bandung, menuju perusahaan *go public*, *environmental operation*, *human resource and environmental management*, program-program eksisting seperti pengajian rutin, zumba, dan mengundang *youtuber* dan *vlogger* untuk mempromosikan hotel.

Berdasarkan hasil analisis yang menghasilkan 5 program dari alternatif strategi bangun kekuatan untuk menghadapi pesaing kemudian disusun ke dalam *roadmap strategy* untuk lima tahun mendatang. Berikut adalah gambar *roadmap strategy* yang telah disusun berdasarkan hasil dari *Focus Group Discussion* (FGD) dengan pihak manajemen Hotel XYZ:



Gambar 5 Roadmap Strategy Hotel XYZ

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Faktor-faktor lingkungan internal yang menentukan strategi pada Hotel XYZ meliputi pertumbuhan pendapatan, efisiensi biaya, kepuasan pelanggan, *occupancy*, lama tinggal, *customer retention*, kontrol pemeliharaan properti, efisiensi bisnis proses, manajemen hubungan pelanggan, pengembangan Sumber Daya Manusia, penggajian, penilaian kinerja, kepuasan karyawan. Kemudian faktor-faktor tersebut di analisis menjadi matriks IFAS.
Sedangkan faktor-faktor lingkungan eksternal yang menentukan strategi pada Hotel XYZ meliputi pembangunan infrastruktur, jumlah pelanggan domestik, kebijakan perpajakan, tingkat inflasi, kebijakan ekonomi, stabilitas politik, keragaman seni pertunjukan budaya, keragaman kerajinan budaya, keragaman destinasi wisata, keragaman kuliner daerah, tingkat penggunaan internet, teknologi dalam bidang perhotelan, pengembangan *Software As A Service (SAAS)*, Peraturan Pemerintah tentang Izin Lingkungan, Undang-Undang tentang Pengelolaan Sampah, Peraturan tentang Perlindungan Data, Peraturan tentang Ketenagakerjaan, Peraturan tentang Rapat Diluar Kantor, Peraturan tentang Standar Pendirian Hotel, Peraturan tentang Tata Cara Pendaftaran Usaha Penyediaan Akomodasi, harga, fasilitas hotel, keunikan relatif, tingkat persaingan, kualitas lokasi, modal usaha, regulasi, pertumbuhan pasar, mode dan tren, perilaku pembelian konsumen, alternatif produk, loyalitas pelanggan, rekomendasi, jumlah dan kualitas SDM, pemasok *toileteries*, pemasok *F&B*, pemasok *welcoming snack*. Kemudian faktor-faktor tersebut di analisis menjadi matriks EFAS
2. Berdasarkan skor faktor kekuatan bisnis sebesar 3.707 dan skor faktor daya tarik industri sebesar 3.502, maka dengan menggunakan pendekatan Grand Electric (GE) Matriks maka diketahui bahwa posisi bisnis dari Hotel XYZ adalah di kuadran IV. Pada kuadran ini *portofolio strategy* yang digunakan adalah tumbuh selektif
3. *Portofolio Strategy* yang terpilih yaitu tumbuh selektif mempunyai 3 (tiga) *alternatif strategi* yaitu investasi besar pada segmen yang paling menarik, bangun kekuatan untuk menghadapi pesaing, dan tingkatkan laba dengan menaikkan produktifitas. Berdasarkan pendekatan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*, diketahui bahwa alternatif strategi terpilih adalah bangun kekuatan untuk menghadapi pesaing karena setelah melakukan perhitungan menggunakan pendekatan QSPM, skor *Total Attractiveness Score (TAS)* yang di dapat sebesar 7,023.
4. Program terpilih yang dapat digunakan untuk merealisasikan visi Hotel XYZ untuk menjadi menjadi pemimpin dalam bisnis perhotelan yang berbasis *green living* dan memiliki keunggulan, keunikan, kualitas dan pelayanan terbaik dengan harga yang kompetitif adalah bangun kekuatan lewat promosi digital, peningkatan *customer experience* melalui paket tour ke tempat wisata di bandung, menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* pada bidang keuangan, *environmental operation, human resource and environmental management*, program-program eksisting seperti pengajian rutin, zumba, dan mengundang *youtuber* dan *vlogger* untuk mempromosikan Hotel
5. Berdasarkan hasil analisis yang menghasilkan 5 program dari alternatif strategi bangun kekuatan untuk menghadapi pesaing kemudian disusun ke dalam *roadmap* strategi untuk lima tahun mendatang, maka urutan strategi yang dapat dilakukan oleh Hotel XYZ untuk menjadi pemimpin dalam bisnis perhotelan yang berbasis *green living* dan memiliki keunggulan, keunikan, kualitas dan pelayanan terbaik dengan harga yang kompetitif adalah pada tahun ke-1, menggunakan sosial media untuk promosi, persiapan perijinan dan kerjasama dengan tempat wisata, membuat kebijakan untuk memastikan terlaksananya akuntabilitas, pengendalian internal, dan pelaporan keuangan yang benar, menyusun kebijakan lingkungan dan tindakan untuk operasional hotel, menyusun rencana pelatihan organisasi untuk mengenal manajemen lingkungan, Program-program eksisting seperti pengajian rutin, zumba, dan mengundang *youtuber* dan *vlogger* untuk mempromosikan Hotel. Pada tahun ke-2, menggunakan fitur *Search Engine Optimization (SEO)* pada website Hotel XYZ, penentuan rute paket dan harga paket, mempersiapkan catatan seluruh aspek keuangan dengan prinsip akuntansi yang berlaku secara umum, penggunaan produk ramah lingkungan, pelatihan penggunaan produk ramah lingkungan, Program-program eksisting seperti pengajian rutin, zumba, dan mengundang *youtuber* dan *vlogger* untuk mempromosikan Hotel. Pada tahun ke-3, menggunakan fitur google adsense pada website Hotel XYZ, kerjasama dengan *tour agency* untuk akomodasi, menyediakan portal untuk publik dapat mengakses informasi terkait kondisi keuangan perusahaan, menerapkan sistem manajemen pengolahan limbah, pelatihan pengolahan limbah padat dan cair, Program-program eksisting seperti pengajian rutin, zumba, dan mengundang *youtuber* dan *vlogger* untuk mempromosikan Hotel.

DAFTAR PUSTAKA:

- Adiakurnia, M. I. (2017, November 10). *Tren Terbaru Komunikasi dan Teknologi Bisnis Perhotelan*. Diambil kembali dari <http://www.tribunnews.com/tribunners/2017/11/10/tren-terbaru-komunikasi-dan-teknologi-bisnis-perhotelan?page=all>
- Ahkam, A. A., Wahjuadi, D., & Romadhon, H. A. (2016). FORMULASI DAN PEMILIHAN STRATEGI DENGAN MENGGUNAKAN TEKNIK INTERNAL-EXTERNAL (IE) MATRIX DAN QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM) PADA AGATE STUDIO.
- Alfred, D. J. (1962). *Strategy and Structure: Chapter in The History of Industrial Enterprise*. Cambridge Mass: MIT Press.
- Aneka Wisata. (t.thn.). *43 Makanan Enak Khas Bandung Yang Paling Hits Dan Terkenal*. Diambil kembali dari <https://www.anekawisata.com/makanan-enak-khas-bandung-yang-paling-hits-dan-terkenal.html>
- Anggoro, B. (2017, Desember 28). *mediaindonesia.com*. Diambil kembali dari <http://www.mediaindonesia.com/read/detail/138267-presiden-janji-kebut-pembangunan-infrastruktur-di-jabar>
- Badan Pusat Statistik. (2011). *Jumlah Tamu Indonesia Pada Hotel Bintang Provinsi Jawa Barat*. BPS.
- Badan Pusat Statistik. (2016). *Data Jumlah Hotel di Pulau Jawa Tahun 2016*. Badan Pusat Statistik.
- Badan Pusat Statistik Jawa Barat. (2016). *Data Jumlah Hotel di Jawa Barat 2009-2016*.
- Badan Pusat Statistik Jawa Barat. (2017). *Data Tingkat Penghunian Kamar pada Hotel Bintang*.
- Bandem, I. M., & Murgiyanto, S. (2000). *Teater Daerah Indonesia*. Yogyakarta: Kanisius, 2000.
- BAPPENAS. (2018). <https://www.bappenas.go.id>. Diambil kembali dari <https://www.bappenas.go.id/id/data-dan-informasi-utama/publikasi/paket-kebijakan-ekonomi>
- Black, J. A. (1981). *Urban Transport Planning: Theory and Practice*. London: Cromm Helm.
- Bloomberg, Mc Kinsey, & World Bank. (2013). *Jumlah stok infrastruktur Indonesia masih termasuk rendah*.
- Dibrata, T. (2016, November 2). Depth Interviews to find out the problem. (C. Hazmi, Pewawancara)
- Dibrata, T., Indra, Lili, Pamela, Novita, Kalyubi, A., et al. (2017, November 10). Focus Group Discussion Penentuan Indikator Variabel. (C. Hazmi, Pewawancara)
- Dibrata, T., Santi, Indra, Kalyubi, A., Novita, Pamela, et al. (2018, Maret 15). Focus Group Discussion Penentuan Roadmap Strategi. (C. Hazmi, Pewawancara)
- Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung. (2016). *Data Perbandingan Hotel Bintang di Kota Bandung*.
- Diyah, M. H., & Luwis, F. N. (2010). *Bisnis Busana Muslim*.
- Eisner, A., Lumpkin, G., & Dess, G. G. (1995). *Strategic Management: Text and Cases*. Mc Graw-Hill Education, 2011.
- Fred, D. R. (2009). *Manajemen Strategis Konsep, edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fred, D. R. (2011). *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Google. (t.thn.). <https://www.google.com>. Diambil kembali dari <https://www.google.com/maps/dir/Malaka+Hotel,+Jl.+Halimun+No.+36,+Palasari,+Lengkong,+Malabar,+Lengkong,+Malabar,+Lengkong,+Kota+Bandung,+Jawa+Barat+40263/Gerbang+Tol+Buah+Batu,+Mengger,+Bandung+City,+West+Java/@-6.9458202,107.5883677,14z/data=!3m1!4b1!4m>
- Google. (t.thn.). <https://www.google.com>. Diambil kembali dari <https://www.google.com/maps/dir/Malaka+Hotel,+Jl.+Halimun+No.+36,+Palasari,+Lengkong,+Malabar,+Lengkong,+Malabar,+Lengkong,+Kota+Bandung,+Jawa+Barat+40263/Gerbang+Tol+Pasir+Koja,+Caringin,+Bandung+City,+West+Java/@-6.9467857,107.5600988,13z/data=!3m1!4b1!>
- Guntara, R. S. (2017). *STRATEGI TRANSFORMASI PT GREENERATION INDONESIA MENUJU PERUSAHAAN RAMAH LINGKUNGAN YANG UNGGUL DENGAN PENDEKATAN MATRIKS BOSTON CONSULTING GROUP*. Bandung: Open Library Telkom University.
- Hadinoto, K. (1996). *Perencanaan Pengembangan Destinasi Pariwisata*. Jakarta: UI Press.
- Hamel, & Prahalad. (1995). *Management*. New Delhi: Tata McGraw Hill.
- Her Riadi, T. J. (2017, Maret 21). <http://www.pikiran-rakyat.com>. Diambil kembali dari <http://www.pikiran-rakyat.com/bandung-raya/2017/03/21/pemkot-bandung-garap-20-infrastruktur-besar-tahun-ini-396816>
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Minesota, USA: West Publishing.
- Hrebiniak, L. G. (2005). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution And Change*. Pearson Education, 2005.
- KEHUTANAN, P. (2014). *R/C Ratio*.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2014). *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 93/PMK.011/2014 Sasaran Inflasi tahun 2016-2018*. KEMENKEU.
- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2014). *Data Pertumbuhan Devisa dari Industri Pariwisata tahun 2000-2014*. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.

- KOMINFO. (2014, November 24). *Pengguna Internet Indonesia Nomor Enam Dunia*. Diambil kembali dari https://kominform.go.id/content/detail/4286/pengguna-internet-indonesia-nomor-enam-dunia/0/sorotan_media
- Kotler, P. (1997). *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P. (2002). *Manajemen Pemasaran, Edisi Millenium, Jilid 2*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Kotler, P. (2009). *Manajemen Pemasaran, Edisi 13*. Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, M. (2005). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Marcos, A., & Mustamu, R. H. (2014). PERUMUSAN STRATEGI BERSAING SALAH SATU HOTEL BINTANG TIGA DI SAMARINDA.
- Martoyo, S. (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke 2*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Maulana, A. (t.thn.). *Taksi dan Ojek Online Dilarang Beroperasi di Bandung*. Diambil kembali dari <https://otomotif.kompas.com>: <https://otomotif.kompas.com/read/2017/10/09/172200915/taksi-dan-ojek-online-dilarang-beroperasi-di-bandung>
- Maulana, R. A. (2016). *PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN UNTUK PRODUK AIR MINUM DALAM KEMASAN (AMDK) PT. SYAHID GLOBAL INTERNATIONAL DENGAN ANALISIS SWOT*. Bandung: Open Library.
- Media Indonesia. (2017). *Presiden Janji Kebut Pembangunan Infrastruktur Di Jabar*. Bayu Anggoro.
- Miro, F. (2005). *Perencanaan Transportasi untuk Mahasiswa, Perencana, dan Praktisi*. Jakarta: Erlangga.
- Musanto, T. (2004). FAKTOR-FAKTOR KEPUASAN PELANGGAN DAN LOYALITAS PELANGGAN: Studi Kasus Pada CV. Sarana Media Advertising Surabaya.
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1989). *Developing Human Resources*. Michigan: Jossey-Bass Publishers, 1989.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. (2008). *Strategic Management*. McGraw-Hill Higher Education, 2008.
- Perdana, P. P. (2017, Mei 6). *Jelang Pilkada Jabar, Ridwan Kamil Kerap Diserang Berita "Hoax"*. Diambil kembali dari <https://regional.kompas.com/read/2017/05/06/15234621/jelang.pilkada.jabar.ridwan.kamil.kerap.diserang.berita.hoax>.
- Permatasari, D. E., Hamid, D., & Wilopo. (2015). PENENTUAN STRATEGI BISNIS MANAJEMEN HOTEL DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN (Studi Kasus di Quds Royal Hotel Surabaya).
- Poerwanto, E. (2017, September 6). *Sebulan, Bandung Gelar Pertunjukan Seni Tradisi & Modern*. Diambil kembali dari <http://bisniswisata.co.id>: <http://bisniswisata.co.id/sebulan-bandung-gelar-pertunjukan-seni-tradisi-modern/>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster.
- Presiden Republik Indonesia. (2015). Peraturan Presiden Nomor 69 Tahun 2015 tentang bebas kunjungan visa.
- Putri, N. E., Astuti, R., & Putri, S. A. (2014). Perencanaan Strategi Pengembangan Restoran Menggunakan Analisis SWOT Dan Metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks) (Studi Kasus Restoran Big Burger Malang).
- Rachmawati, A. R. (t.thn.). *Mei 2018, Kota Bandung Punya Mall Kerajinan*. Diambil kembali dari <http://www.pikiran-rakyat.com>: <http://www.pikiran-rakyat.com/ekonomi/2018/02/22/mei-2018-kota-bandung-punya-mall-kerajinan-420009>
- Rangkuti, F. (2005). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia.
- Republik Indonesia. (2009). *Undang-Undang nomor 28 tahun 2009*. DPR RI.
- Rufaidah, P. (2014). *Manajemen Strategik, Edisi Revisi*. Jakarta: Humaniora.
- rukamen.com. (2018). *Daftar Apartemen di Bandung*. Diambil kembali dari <https://www.rukamen.com/apartemen-di-bandung>
- Saaty, T. L. (1990). *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. Pennsylvania: RWS, 1990.
- Soeprihanto, J. (1988). *Penilaian Kinerja Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono. (2002). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alfabeta.
- Tanhaty, A. (2015). USULAN STRATEGI PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE QSPM: STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN DAUR ULANG LIMBAH TEKSTIL DI BANDUNG.
- Tripadvisor. (t.thn.). *Ulasan Pelanggan tentang Hotel XYZ*.
- Umar. (2001). *Strategic Management In Action*.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition.
- World Economic Forum. (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*. World Economic Forum.
- Yuliyanna, & Fauzi, Y. (2017, Agustus 17). <https://www.cnnindonesia.com>. Diambil kembali dari <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20170816183752-78-235234/bi-sebut-jika-inflasi-stabil-maka-pertumbuhan-ekonomi-mulus>

