

STRATEGI DIVERSIFIKASI PEMASARAN DAN SEGMENTASI PASAR  
SEBAGAI UPAYA UNTUK MENINGKATKAN PENDAPATAN PADA  
HOTEL G

TESIS

SUSILO HARYANTO  
NIM A012222081



Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin  
2024

# LEMBAR PENGESAHAN

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

### STRATEGI DIVERSIFIKASI PEMASARAN DAN SEGMENTASI PASAR SEBAGAI UPAYA UNTUK MENINGKATKAN PENDAPATAN PADA HOTEL G

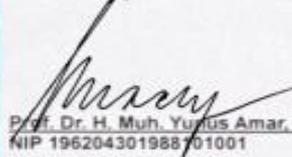
Disusun dan diajukan oleh:

**SUSILO HARYANTO**  
NIM A012222081

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 14 Agustus 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

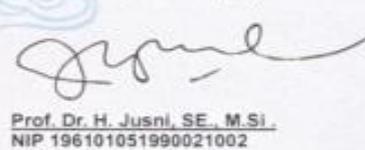
Menyetujui,

Pembimbing Utama



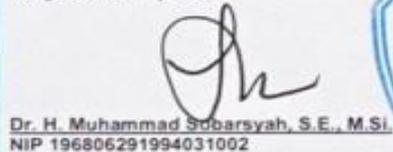
Prof. Dr. H. Muh. Yustus Amar, S.E., M.T.  
NIP 19620430198801001

Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. H. Jusni, SE., M.Si.  
NIP 196101051990021002

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.  
NIP 196806291994031002



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.  
NIP 196402051988101001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Susilo Haryanto  
Nim : A012222081  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Strategi Diversifikasi Pemasaran Dan Segmentasi Pasar Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Pendapatan Pada Hotel G**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 16 Agustus 2024

Yang Menyatakan,



Susilo Haryanto

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis yang berjudul "STRATEGI DIVERSIFIKASI PEMASARAN DAN SEGMENTASI PASAR SEBAGAI UPAYA UNTUK MENINGKATKAN PENDAPATAN PADA HOTEL G" ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Hasanuddin.

Penulisan tesis ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

- Prof. Dr. H. Moh. Yunus Amar, SE., MT. dan Prof. Dr. H. Jusni, SE., M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi selama proses penyusunan tesis ini.
- Dengan penuh rasa syukur, saya haturkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada orang tua tercinta yang selalu memberikan motivasi dan dorongan tak terhingga, sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini.
- Terima kasih saya ucapkan kepada istri dan anakku tersayang, yang selalu setia mendampingi, memberikan semangat, dan motivasi tanpa henti selama perjalanan perkuliahan saya hingga tesis ini terselesaikan.
- Ucapan terima kasih tulus juga saya sampaikan kepada seluruh sahabat dan teman-teman yang telah memberikan dukungan, motivasi, semangat, serta doa yang tak ternilai, sehingga saya mampu menyelesaikan penulisan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi perbaikan di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya di bidang Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Makassar, 16 Agustus 2024

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Susilo Haryanto', is written over a horizontal line. To the left of the signature, there is a small, stylized mark that looks like the letter 'S'.

Susilo Haryanto

## ABSTRACT

SUSILO HARYANTO. Diversification Marketing And Market Segmentation Strategy As An Effort To Increase Revenue At Hotel G (Supervised by Moh Yunus Amar and Jusni).

The study aims to find out a suitable diversification strategy for Hotel G located in the tourism area of Candi Borobudur, and take advantage of the growing domestic and foreign tourist market. The research was carried out through data collection using interviews and questionnaires. The research method used was a descriptive design, consisting of a quantitative stage to measure the variable score and a qualitative level to determine the correct strategy based on the results. At the input stage, STP (Segmentation, Targeting, Positioning) and Marketing Mix are used to analyze internal factors, while Porter's five strengths are used for external factors. At the matching stage, SWOT analysis was used to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The results of the analysis of the IFAS (Internal Factor Analysis Summary) matrix show a score of 5.57, and the EFAS (External Factors Analysis summary) matrix showed the score of 2.74, placing Hotel G on the 8th quarter, the strategy of diversification of conglomerates. Furthermore, several alternative diversification strategies were identified through SWOT matrix analysis. At the decision stage, the QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) matrix is used to determine the most appropriate strategy based on priorities and potential success. The results of this research are expected to provide guidance for Hotel G in developing an effective diversification strategy to increase revenue amid the competition of the hospitality industry in the tourist area of Candi Borobudur.

Keywords: STP, marketing mix, SWOT, EFAS IFAS Matrix, QSPM

## ABSTRAK

SUSILO HARYANTO. Strategi Diversifikasi Pemasaran Dan Segmentasi Pasar Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Pendapatan Pada Hotel G (dibimbing oleh Moh. Yunus Amar dan Jusni).

Penelitian ini bertujuan menentukan strategi diversifikasi yang cocok bagi Hotel G yang terletak di kawasan wisata Candi Borobudur, dengan memanfaatkan pasar wisatawan domestik dan mancanegara yang terus bertumbuh. Penelitian dilakukan melalui pengumpulan data menggunakan wawancara dan kuesioner. Metode penelitian yang digunakan adalah rancangan deskriptif, yang terdiri dari tahap kuantitatif untuk mengukur skor variabel dan tahap kualitatif untuk menentukan strategi yang tepat berdasarkan hasil tersebut. Pada tahap input, analisis *segmentasi, targeting, positioning* (STP) dan *marketing mix* digunakan untuk menganalisa faktor internal. Sementara analisis lima kekuatan Porter digunakan untuk faktor eksternal. Pada tahap pencocokan, analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Hasil analisis matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) menunjukkan skor 5,57 dan matriks *External Factor Analysis Summary* (EFAS) menunjukkan skor 2,74, yang menempatkan Hotel G pada kuadran 8, yaitu strategi diversifikasi konglomerasi. Selanjutnya, beberapa alternatif strategi diversifikasi diidentifikasi melalui analisis matriks SWOT. Pada tahap keputusan, matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) digunakan untuk menentukan strategi yang paling sesuai berdasarkan prioritas dan potensi keberhasilan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi Hotel G dalam mengembangkan strategi diversifikasi yang efektif untuk meningkatkan pendapatan di tengah persaingan industri perhotelan di kawasan wisata Candi Borobudur.

Kata kunci: STP, bauran pemasaran, SWOT, Matriks IFAS EFAS, QSPM

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	2
KATA PENGANTAR .....	4
ABSTRACT.....	5
ABSTRAK.....	6
DAFTAR ISI.....	7
DAFTAR GAMBAR .....	10
DAFTAR TABEL.....	11
BAB I.....	13
PENDAHULUAN .....	13
1.1. Latar Belakang .....	13
Kawasan Wisata Borobudur .....	15
Tentang Hotel dan Penginapan.....	16
Ketentuan dan Peraturan Pendirian Hotel .....	17
1.2. Profil Perusahaan.....	19
1.3. Sumber Daya Perusahaan.....	22
1.3.1. Aset berwujud .....	22
1.3.2. Aset tak berwujud .....	22
1.4. Masalah Bisnis .....	23
1.4.1 Tantangan Internal: Menciptakan Basis yang Kuat.....	23
1.4.2 Tantangan luar: Menyesuaikan Diri dengan Lanskap yang Berubah .....	23
1.4.3 Menuju Sukses Berkelanjutan: Menemukan Penyelesaian yang Tepat.....	24
1.5. Pertanyaan Penelitian .....	24
1.6. Metode Penelitian.....	24
1.7. Teknik Pengumpulan Data.....	25

1.8. Tujuan & Batasan Penelitian.....	26
BAB II.....	27
EKSPLORASI MASALAH BISNIS .....	27
2.1 Kerangka Konseptual .....	27
2.2 Analisis Faktor Internal.....	29
2.2.1 Analisa STP (Segmenting, Targeting, Positioning).....	30
2.2.2 Bauran Pemasaran.....	37
2.3 Analisis Faktor Eksternal .....	43
2.3.1 Lima Kekuatan Porter .....	44
BAB III .....	51
SOLUSI BISNIS .....	51
3.1 Analisis SWOT .....	51
3.2 Indikator SWOT.....	53
3.2.1 <i>Strength</i> (Kekuatan).....	53
3.2.2 <i>Weakness</i> (Kelemahan).....	54
3.2.3 Opportunity (Peluang) .....	56
3.2.4 <i>Threats</i> (Ancaman) .....	57
3.3 Analisis EFAS dan IFAS .....	58
3.3.1 Eksternal Factor Analysis Strategy (EFAS) .....	59
3.3.2 Internal Factor Analysis Strategy (IFAS) .....	60
3.3.3 Diagram SWOT .....	62
3.3.4 Position Mapping .....	64
3.4 Matriks Analisa SWOT .....	67
3.5 Perumusan Strategi.....	72
3.6 Rencana langkah-langkah penerapan .....	76
BAB IV .....	78
PENUTUP.....	78

4.1	Simpulan.....	78
4.2	Saran.....	78
	➤ Meningkatkan Kolaborasi: .....	78
	➤ Mengembangkan Layanan dan Fasilitas: .....	79
	➤ Membuat Program dan Paket Wisata: .....	79
	➤ Memanfaatkan Lokasi Strategis: .....	79
	Daftar Pustaka.....	81

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Candi Borobudur.....	15
Gambar 1. 2 Hotel G.....	19
Gambar 2. 1 Lima Kekuatan Porter .....	44
Gambar 3. 1 SWOT .....	52

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Statistik Jumlah Wisatawan ke Borobudur .....	14
Tabel 2. 1 Kerangka Konseptual.....	28
Tabel 2. 2 Segmentasi Pasar 2023 .....	32
Tabel 2. 3 Target Pasar .....	34
Tabel 3. 1 Analisa EFAS .....	59
Tabel 3. 2 Analisa IFAS.....	61
Tabel 3. 3 Tabel SO .....	68
Tabel 3. 4 Tabel WO.....	69
Tabel 3. 5 Tabel ST.....	70
Tabel 3. 6 Tabel WT .....	71
Tabel 3. 7 Matriks QSPM .....	74



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Menjadi penduduk asli Borobudur, pemilik hotel tumbuh di sekitar salah satu karya arsitektur terbaik di dunia yang menjadi kebanggaan Pulau Jawa. Candi Borobudur, dengan stupa-stupa yang sarat makna filosofis, menarik minat para peziarah yang menginginkan ketenangan batin dan wisatawan dari seluruh dunia yang terpesona oleh keindahan bangunannya yang menakjubkan. Pemilik hotel acapkali hanya menjadi pengamat dari kejauhan saat objek wisata ini penuh dengan pengunjung domestik dan asing.

Pemilik hotel menyaksikan keadaan orang-orang di sekitarnya, baik teman maupun tetangga, berubah menjadi pelaku ekonomi skala kecil di tengah hiruk-pikuk aktivitas wisata. Mereka bekerja sebagai pedagang asongan yang menjual berbagai souvenir, menawarkan layanan ojek untuk mengangkut pengunjung ke tempat tujuan berikutnya, atau mengelola area parkir yang tiba-tiba menjadi aset berharga. Semangat pemilik hotel untuk memberi kontribusi muncul saat menyaksikan semua ini.

Mengamati perkembangan ekonomi di sekitar Borobudur membuka wawasan pemilik hotel akan potensi yang belum dieksploitasi kebanyakan orang. Meskipun warga sekitar sekarang menjadi bagian dari rantai ekonomi pariwisata, masih ada ruang untuk perbaikan dan inovasi, terutama dalam hal akomodasi yang ramah dan murah bagi wisatawan.

Selain itu, Borobudur dikelilingi oleh bukit-bukit dan perkampungan yang masih asri, menawarkan lebih dari sekadar pemandangan situs bersejarah. Itu juga menawarkan pengalaman asli kehidupan pedesaan Jawa yang akan memikat wisatawan yang menginginkan pengalaman budaya yang mendalam dan bukan hanya keindahan visual.

Berangkat dari pemikiran ini, pemilik hotel mempunyai ide membangun sebuah hotel sederhana yang tidak hanya menawarkan tempat tinggal yang nyaman tetapi juga menawarkan pengalaman yang memperkaya tentang kehidupan masyarakat setempat. Pemilik hotel berharap pengunjung hotel dapat terhubung dengan sejarah Borobudur yang kaya dan dengan komunitas yang mempertahankan warisan ini.

Melihat bahwa pemilik hotel tidak dapat mencapai visi ini sendirian, pemilik hotel mulai mencari dan berhubungan dengan investor lain yang memiliki pandangan dan kepedulian yang

sama tentang prospek pariwisata Borobudur. Kami mulai merancang dan membangun hotel impian kami dengan saling berbagi ide dan tekad untuk meningkatkan kualitas hidup tidak hanya diri kita sendiri, tetapi juga orang lain.

Pada tahap pertama, desain hotel harus dibuat dengan memadukan elemen arsitektur tradisional Jawa dengan kenyamanan modern. Diharapkan setiap sudut hotel dapat menceritakan tentang Borobudur dan daerah sekitarnya, mulai dari pemilihan bahan bangunan hingga desain interior yang mengutamakan kearifan lokal.

Dengan mempekerjakan penduduk setempat dan memanfaatkan barang-barang yang dibuat oleh petani dan pengrajin lokal, kami percaya dapat menciptakan lapangan kerja, menggerakkan roda ekonomi daerah, dan memberikan kesempatan istimewa bagi tamu untuk berinteraksi langsung dengan kehidupan dan budaya masyarakat.

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Magelang, diketahui informasi sebagai berikut :

Bulan	Jumlah Pengunjung Obyek Wisata Candi Borobudur Menurut Asal Wisatawan dan Bulan di Kabupaten Magelang					
	Domestik			Mancanegara		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Januari	395 175	30 394	131 561	15 603	52	127
Februari	234 280	18 641	89 203	11 506	37	170
Maret	111 908	34 624	111 540	4 213	33	348
April	-	30 713	23 890	-	64	618
Mei	-	38 369	324 135	-	55	2 175
Juni	2 235	54 589	191 810	2	70	4 341
Juli	16 858	0	125 266	29	0	1 184
Agustus	45 571	0	51 906	39	0	15 550
September	23 591	5 892	44 552	19	9	9 853
Oktober	43 159	30 285	76 461	38	93	7 688
November	32 449	51 485	74 253	26	106	4 941
Desember	60 473	127 938	198 709	76	155	6 941
Kabupaten Magelang	965 699	422 930	1 443 286	31 551	674	53 936

Sumber: Dinas Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Magelang

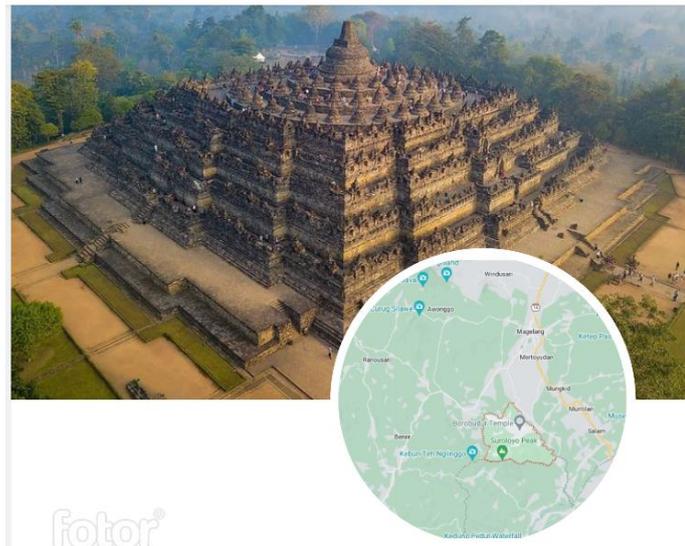
Tabel 1. 1 Statistik Jumlah Wisatawan ke Borobudur

Jumlah total pengunjung domestik dan mancanegara pada tahun 2020 sebanyak 997.250, sedangkan pada tahun 2021 menurun drastis sekitar 42% menjadi 423.604, hal ini disebabkan dampak adanya pandemi Covid 19. Sedangkan pada tahun 2022 diketahui jumlah pengunjung meningkat tajam sebesar 353% atau 1.497.222 setelah masa pandemi berangsur-angsur selesai.

## Kawasan Wisata Borobudur

Kawasan Wisata Borobudur, yang terletak di Kabupaten Magelang, Provinsi Jawa Tengah, adalah salah satu tempat wisata terkenal di Indonesia. Candi Borobudur, salah satu candi Budha terbesar di dunia dan salah satu Situs Warisan Dunia UNESCO, terkenal karena kearifan lokalnya.

*Gambar 1. 1 Candi Borobudur*



Sumber : <https://fatek.umsu.ac.id/>, Tahun 2024

Daerah Kawasan Wisata Borobudur seluas kurang lebih 54,55 km<sup>2</sup> dan terdiri dari 20 desa di Kecamatan Borobudur. Pada tahun 2022, jumlah penduduk akan mencapai 64.687 orang, dengan porsi 50.26% pria dan 101.05 rasio jenis kelamin, dan kepadatan penduduk 1.186 jiwa per km<sup>2</sup>, daerah administrasi ini berada di Kabupaten Magelang, terdaftar di Provinsi Jawa Tengah.

Kawasan Wisata Borobudur berada di dataran tinggi pulau Jawa, dikelilingi oleh gunung dan perbukitan. Karena lokasinya yang tepat, memiliki pemandangan alam yang indah dan udara yang sejuk. Kawasan ini cenderung berbukit-bukit dengan berbagai ketinggian karena topografinya. Candi Borobudur terlihat megah dan kokoh karena dibangun di atas bukit.

Kawasan Wisata Borobudur sekitar 54 kilometer dari Bandara Internasional YIA Kulon Progo di Yogyakarta. Jarak dengan stasiun Tugu Yogyakarta adalah 41 kilometer, dan membutuhkan perjalanan lebih kurang satu jam untuk tiba dengan kendaraan.

Keramaian Wisata Kawasan Wisata Borobudur adalah salah satu destinasi wisata yang paling dicari baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Pada hari-hari biasa, banyak wisatawan mengunjungi daerah ini. Namun, saat liburan sekolah atau hari raya, jumlah pengunjung dapat meningkat drastis.

Fasilitas Wisata Kawasan ini memiliki banyak fasilitas wisata, seperti area parkir yang luas, pusat informasi wisata, toko souvenir, restoran, dan penginapan (tercatat sebanyak 183 hotel dan penginapan dari website Traveloka). Selain itu, ada banyak kegiatan / acara wisata yang bisa dilakukan di sini, seperti melihat Candi Borobudur dari perspektif sejarah, mengunjungi pemandangan alam di bukit-bukit di sekitarnya, dan aktivitas budaya seperti penampilan seni tradisional.

Konservasi: Sebagai Situs Warisan Dunia, wilayah ini dijaga dan dilestarikan secara berkelanjutan untuk memastikan bahwa Candi Borobudur dan lingkungannya tetap asli.

Pengaruh Terhadap Ekonomi Kawasan Wisata Borobudur Kawasan Wisata Borobudur sangat mempengaruhi ekonomi lokal. Banyak warga sekitar bekerja di sektor pariwisata sebagai pemandu wisata, penjual souvenir, atau penyedia penginapan.

### Tentang Hotel dan Penginapan

Ada banyak definisi untuk hotel. Hotel adalah bangunan berkamar banyak yang disewakan sebagai tempat menginap dan makan bagi orang yang sedang dalam perjalanan (Rizqita, 2019), menurut kamus besar bahasa Indonesia. Menurut SK Menteri Pariwisata, Pos, dan Telekomunikasi No. KM 37/PW.340/MPPT-86 (Santika et al., n.d.), hotel adalah suatu jenis akomodasi yang menggunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan penginapan, makanan, dan minuman, serta layanan tambahan lainnya kepada orang umum yang dikelola secara komersial.

Ada beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk mengklasifikasikan hotel. Kriteria pertama adalah berdasarkan rencana (sistem pembayaran): Full American Plan (FAP), Modified American Plan (MAP), Continental Plan (CP), atau European Plan (EP). Kriteria kedua adalah berdasarkan lokasi: Hotel di kota, Motel (motor hotel), Resort, Hotel, dan Hotel di bandara. Kriteria ketiga adalah berdasarkan bintang: Hotel dengan bintang 1 hingga bintang 5 dan hotel tanpa bintang. Kriteria keempat adalah berdasarkan kunjungan: Transient Hotel, Residential Hotel, Resort Hotel. Sedangkan berdasarkan Tipe : Cure Hotel, Pilgrim Hotel, Boutique Hotel, Bungalow, Cottage, Villa, Guest House

Karakteristik Hotel dapat dibagi menjadi :

1. Padat modal dan karya - memerlukan biaya dan tenaga kerja yang besar.
2. Dipengaruhi situasi saat ini dan perubahan yang terjadi di berbagai bidang, termasuk ekonomi, sosial, politik, budaya, dan keamanan.
3. Mempromosikan produk dan jasa secara bersamaan.

4. Beroperasi 24 jam dalam sehari tanpa hari libur.
5. Mengutamakan pelayanan kepada pelanggan.
6. Produk yang dijual bersifat tidak berwujud (intangible), tidak dapat dipisahkan (inseparable), beragam (heterogenous), dan mudah rusak (perishable).

Dari ruang lingkup bisnisnya, hotel dibagi berdasarkan akomodasi, makanan dan juga menyediakan minuman, serta jasa pendukung lain adalah bagian dari bisnis hotel. Beberapa komponen penting dalam bisnis perhotelan adalah sebagai berikut:

1. Menjamin pelayanan, kualitas barang produk, dan juga pengelolaan;
2. Meningkatkan kualitas, kuantitas, dan diversifikasi produk dan pelayanan;
3. Sebagai pedoman teknis bagi perencanaan dan perancangan hotel, dan
4. Menjadi referensi untuk pengawasan, pengendalian, dan evaluasi.

Selain itu, program loyalitas pelanggan sangat penting bagi perusahaan perhotelan, terutama untuk menarik pelanggan bisnis yang sering menginap untuk tujuan bisnis.

#### Ketentuan dan Peraturan Pendirian Hotel

Di Indonesia, mendirikan hotel harus memenuhi beberapa peraturan pemerintah. Beberapa persyaratan umum yang diperlukan antara lain:

1. Izin Mendirikan Bangunan (IMB): Bangunan hotel yang akan didirikan harus memiliki IMB yang sesuai.
2. Izin Lokasi: Perolehan izin lokasi dari pemerintah setempat yang memungkinkan lokasi digunakan untuk bisnis, termasuk hotel.
3. Izin Lingkungan: Bangunan hotel tidak akan merusak lingkungan sekitar jika mendapatkan izin lingkungan.
4. Izin Operasional: Meminta izin dari Dinas Pariwisata setempat untuk menjalankan operasi hotel.
5. Pajak dan Retribusi: Anda diwajibkan untuk membayar pajak serta retribusi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
6. Sertifikasi: Hotel juga harus memenuhi standar pemerintah tentang kualitas bangunan, fasilitas, dan pelayanan.
7. Persyaratan Khusus: Lokasi dan jenis hotel yang akan didirikan kadang-kadang membutuhkan persyaratan khusus yang harus dipenuhi.

8. Perizinan Khusus: Pemerintah setempat mungkin memerlukan izin khusus untuk hotel yang menawarkan layanan khusus seperti alkohol.

Sedangkan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Magelang nomor 11 tahun 2005 tentang Retribusi Izin Usaha Pariwisata(LEMBARAN DAERAH KABUPATEN MAGELANG Nomor : 32 Tahun 2005 Serie : C Nomor : 5 PEMERINTAH KABUPATEN MAGELANG, n.d.) diatur sebagai berikut :

- Hotel adalah bangunan yang khusus di mana orang dapat menginap, istirahat, dan mendapatkan pelayanan dan fasilitas lainnya dengan dipungut bayaran. Ini termasuk bangunan dan bangunan lainnya yang dimiliki dan dikelola oleh pihak yang sama, kecuali untuk pertokoan dan perkantoran.(Rizqita, 2019);
- Hotel berfungsi menjadi usaha penyediaaan akomodasi diatur sebagai Usaha Sarana Pariwisata;
- Bisnis pariwisata harus memulai pembangunan gedung sebelum mengajukan izin usaha wajib. Persetujuan Prinsip berlaku untuk dua tahun dan dapat diperpanjang selama maksimal satu tahun.;
- Permohonan persetujuan prinsip harus diajukan secara tertulis dengan melampirkan dokumen berikut: Rencana Kerja, fotokopi akte pendirian perusahaan, fotokopi bukti kepemilikan tanah, dan identitas diri atau KTP;
- Untuk usaha berbentuk badan, persyaratan umum untuk mendapatkan perizinan usaha adalah sebagai berikut: harus memiliki akte pendirian perusahaan; harus memiliki gedung atau lokasi tempat kegiatan usaha yang jelas; harus memiliki SDM yang kompeten dan mempunyai pengalaman dalam bidang usahanya; dan harus memiliki modal usaha yang cukup untuk menjalankan bisnis;
- Bentuk perizinan terdiri atas izin tetap dan sementara, dalam pengajuannya harus secara tertulis serta harus sudah disertakan salinan Izin Mendirikan Bangunan (IMB), kemudian Izin lokasi dan izin gangguan (HO), selanjutnya disertakan juga Surat Izin Tempat Usaha (SITU) dan juga penyusunan studi AMDAL;
- Izin tetap berlaku selama kegiatan usaha masih dijalankan, sedangkan izin sementara berlaku sekurang-kurangnya satu bulan;
- Wajib menaati kewajiban dan larangan, serta membayar retribusi yang ditetapkan (hotel bintang 3 Rp. 150.000,- per kamar) dengan Masa Retribusi Daerah selama perusahaan masih melakukan kegiatan usahanya.

## 1.2. Profil Perusahaan

Hotel G adalah perusahaan kelompok yang didirikan pada tahun 2018 oleh empat orang pemodal, tetapi mereka tidak mendirikan badan usaha. Pada awalnya, Hotel G adalah rumah tinggal, tetapi karena kawasan wisata Candi Borobudur semakin berkembang, banyak pengusaha dan pebisnis yang berkunjung dan menanamkan saham mereka di sana, sehingga didirikanlah sebuah hotel sebagai tempat penginapan para pebisnis.

Hotel G menempati lahan seluas  $\pm 700$  meter<sup>2</sup>, tanah tersebut dimiliki oleh 2 orang pemodal yang masing-masing nantinya mendapatkan bagi hasil sebesar 15% dari total keuntungan. Awal mula pendirian hotel ini membutuhkan dana sekitar  $\pm 4$  sampai dengan 5 miliar, yang digunakan untuk mengurus ijin, pembukaan lahan, pendirian bangunan, sampai dengan mengisi perlengkapan sampai hotel dapat beroperasi.

Gambar 1. 2 Hotel G



Sumber : [www.traveloka.com](http://www.traveloka.com), 2024

Hotel G memiliki pegawai dengan fungsi utama sebagai berikut :

### **General Manager**

Pemimpin tertinggi adalah General Manager, yang mempunyai *job description* untuk memimpin, mengatur, dan mengawasi setiap pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya. Jabatan General Manager pada hotel G diberikan kepada salah satu pemodal yang mempunyai

pengalaman bekerja di hotel Amanjiwo selama belasan tahun, yang diyakini dan dipercaya dapat mengembangkan potensi serta mengelola hotel G. General Manager disini bertanggung jawab kepada 3 pemberi modal lainnya, dimana 3 pemodal lainnya tersebut dapat diibaratkan sebagai komisaris dalam sebuah perusahaan dikarenakan tidak diperkenankan untuk mencampuri urusan operasional hotel G.

### **Accounting**

- Mencatat kas pada buku besar (uang keluar masuk dan kas kecil), mengamankan uang masuk ke dalam laci, dan menyerahkan uang kecil dan kredit card ke bagian pengeluaran (kas kecil).
- Menyerahkan akun pelanggan ke bagian penerimaan uang, dan rekap penjualan kamar diserahkan ke bagian marketing.
- Memeriksa dan meneliti laporan Coffee Shop, Mini Shop, dan Laundry setelah menerima tagihan A/R.
- Memasukkan biaya Coffee Shop, Mini Shop, dan Laundry yang belum dibayarkan ke masing-masing kotak.
- Menyerahkan kartu piutang yang sudah mendapat persetujuan dan laporan harian pendapatan dari penjualan barang Mini ke bagian A/R.
- Melakukan pengarsipan laporan Coffee Shop, Mini Shop, dan Laundry untuk F&B Manager.

Posisi Accounting pada hotel G diberikan kepada 1 pegawai yang dipilih dan telah melalui proses seleksi yang ketat. Selain menguasai pembukuan laporan keuangan, Accounting ini juga dipilih berdasarkan pengalaman bekerja pada bidang perhotelan.

### **Manager Front Office**

Bertanggung jawab kepada Asisten Manajer Eksekutif dan mempunyai peran tanggung jawab atas operasional bagian di front office agar berjalan lancar. Dia juga bertanggung jawab untuk mengawasi pekerjaan setiap staf dan karyawan di front office. Dia juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa formulir "VIP treatment" masih digunakan dan bahwa formulir tersebut masih tersedia. Dia juga bertanggung jawab untuk mengajukan saran karyawan di front office.

Menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan prosedur layanan pelanggan, seperti ketidaksesuaian uang pada laporan FO, meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai di bagian layanan pelanggan, dan mematuhi semua program pertemuan / rapat yang dianjurkan oleh manajemen serta menjalin komunikasi dan hubungan yang baik dengan divisi hotel lainnya.

Posisi Manager front office ini diberikan kepada salah satu pemberi modal, atau bisa diberikan kepada saudara pemberi modal sebagai hak istimewa bahwa pemberi modal bisa menempatkan 1 orang pegawai atas pilihan mereka. Hal itu senada dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Imron sebagai salah satu pemegang saham, "*Ya, karena hotel ini tidak setiap hari kamarnya full, artinya pengelolaan yang membutuhkan banyak tenaga tidak diperlukan setiap hari, makanya kami tidak merekrut banyak karyawan. Tapi ya jangan salah, justru dengan cuman sedikit pegawai, kami memilih orang-orang yang sudah berkompeten dibidangnya, meski harus sedikit menambah jumlah penghasilan mereka karena kadang kerjanya dobel-dobel, yang penting hotel harus tetap jalan.*"

### **Manager Rumah Tangga**

Bertanggung jawab atas Asisten Manajer Eksekutif dan bertanggung jawab agar operasional berjalan lancar pada seluruh bagian pada ruang lingkup Housekeeping. Bertanggung jawab atas tugas seluruh staf dan pegawai di bagian Housekeeping. Secara teratur melakukan *checking* kebersihan kamar tamu dan melaporkannya secara periodik. Secara teratur membuat jadwal kebersihan umum dan membuat rencana tindakan untuk program baru yang akan dilaksanakan di bagian Housekeeping.

Pada hotel G, posisi Manager front office dan Manager rumah tangga dihandle cukup oleh 1 orang pegawai, dikarenakan keterbatasan biaya gaji serta tidak banyaknya jumlah kamar yang diawasi.

### **Manager Service Food and Beverage**

Bertanggung jawab kepada Manajer Eksekutif dan Manajer yang bertugas melakukan pengawasan atas kelancaran operasional divisi Food and Beverage. Mengawasi hasil kerja seluruh staf dan pegawai di bagian Makanan dan Minuman, mengatur dan memberikan pelayanan terbaik kepada tamu VIP sesuai dengan "VIP treatment for" yang diterima, bertanggung jawab untuk kebersihan tempat coffe shop, ruang banquet, piring, peralatan, dan linen yang dipakai di bagian F dan B, dan berpartisipasi dalam proses penerimaan karyawan baru.

### **Manager produk makanan dan minuman (dapur)**

Bertanggung jawab kepada Manajer dan bertanggung jawab untuk memastikan kelancaran operasional seluruh proses yang ada di dapur, dan bertanggung jawab atas penyediaan barang-barang material untuk menunjang keperluan operasional dapur. Dia juga membuat dan menyelesaikan Daily Forms.

Posisi Manager Service Food and Beverage dan Manager dapur juga dirangkap oleh 1 orang pegawai.

### **Bagian Keamanan**

Bertanggung jawab untuk memastikan keamanan serta keselamatan tamu dan barang bawaan mereka selama menginap di hotel atau selama tamu yang mengikuti acara di sana; memastikan keselamatan kendaraan karyawan yang bekerja di hotel agar aman; dan mencatat plat nomor setiap kendaraan yang diparkir di area parkir hotel, mencatat informasi tamu dengan manajemen hotel atau staf hotel.

Memproses, menyelesaikan, dan menindaklanuti perselisihan, keributan, atau tindakan kriminal (seperti pencurian) yang dapat mengganggu kenyamanan atau melanggar peraturan hotel, mencatat kapan pekerja keluar dan masuk dari kantor. Mengisi daftar kehadiran dan menyerahkan-terimakan pada shift berikutnya jika ada tugas yang harus dilakukan.

### **Manager Manajemen dan Teknik**

Bertanggung jawab untuk memastikan kelancaran operasional departemen teknik serta pelayanan lain yang dibutuhkan hotel dan pengunjung; juga bertanggung jawab atas perawatan dan penggunaan peralatan dan peralatan baru yang diperlukan untuk mendukung operasional departemen teknik.

Mengajukan permintaan serta analisis untuk pembelian alat maupun peralatan baru yang diperlukan untuk membantu Departemen Teknik Operasional. Mengajukan rencana tindakan bulanan mengenai agenda yang akan dijalankan oleh Departemen Teknik dan membuat laporan tentang barang inventaris hotel yang rusak maupun yang sedang dalam proses perbaikan.

#### 1.3. Sumber Daya Perusahaan

##### 1.3.1. Aset berwujud

- Tanah
- Bangunan : Kamar tidur tamu, lobby, taman, restoran
- kendaraan roda 4, kendaraan roda 2
- furniture dan elektronik
- perlengkapan audio dan lighting.

##### 1.3.2. Aset tak berwujud

Aset tidak berwujud yang banyak terdaftar di beberapa platform media sosial seperti Traveloka, Tiket.com, Instagram, dan beberapa media online lainnya.

#### 1.4. Masalah Bisnis

Meskipun menjanjikan, industri perhotelan menghadapi banyak tantangan. Dua area utama masalah ini adalah internal dan eksternal.

##### 1.4.1 Tantangan Internal: Menciptakan Basis yang Kuat

Sumber daya manusia (SDM) adalah masalah yang sering muncul di industri hotel. Sebagian besar orang menghadapi masalah dalam merekrut dan mempertahankan pegawai dengan kemampuan handal serta mengelola penggajian dengan baik. Selain itu, pengelolaan operasional semakin rumit karena perlu memastikan bahwa fasilitas dan layanan tetap dalam kondisi prima untuk memuaskan tamu. Tak kalah penting, keberhasilan finansial bergantung pada pengelolaan keuangan yang cermat, yang mencakup pengendalian arus kas dan biaya operasional yang tinggi.

Dikarenakan hotel G merupakan hotel yang ramai pada musim-musim tertentu, yang artinya tidak setiap hari ramai mendapatkan tamu, maka hotel G hanya merekrut pegawai sebanyak 6 orang pegawai tetap. Sedangkan ketika dalam kondisi ramai tamu pengunjung, maka hotel G akan membuka lowongan untuk pegawai paruh waktu. Dari situlah muncul permasalahan seperti : harus melatih pegawai paruh waktu sesuai SOP hotel G, mengawasi lebih ekstra kepada pegawai baru, dan terkadang jika ada pegawai paruh waktu yang sudah ahli dalam pekerjaannya, pegawai tersebut akan dipekerjakan di hotel lain dengan iming-imng upah yang lebih tinggi.

Selain masalah pegawai, masalah yang lebih pelik adalah masalah keuangan. Para pemodal hotel G memberikan kepercayaan penuh kepada GM untuk menentukan kebijakan kemana hotel G akan dibawa, sehingga akan mendapatkan penghasilan. Dalam berjalannya waktu, hotel G merasakan adanya penurunan pendapatan setiap tahunnya, selain efek pandemi covid 19 juga dikarenakan membengkaknya cost operasional. Dengan menurunnya pendapatan itu, kepercayaan antara pemberi modal mulai goyah, sehingga diperlukan adanya sistem pengawasan internal dalam mengelola keuangan hotel.

##### 1.4.2 Tantangan luar: Menyesuaikan Diri dengan Lanskap yang Berubah

Faktor eksternal di luar kendali manajemen hotel juga rumit. Kemunculan perusahaan akomodasi alternatif dan persaingan sengit dari hotel lain mendorong para bisnis untuk terus berkembang dan memperkuat keunggulan mereka. Faktor eksternal lainnya yang perlu diperhatikan adalah perubahan dalam preferensi konsumen, inflasi, dan fluktuasi nilai tukar rupiah. Selain itu, tantangan eksternal lainnya termasuk perubahan kebijakan dan regulasi

pemerintah yang berkaitan dengan industri perhotelan, serta kebutuhan untuk beradaptasi dengan teknologi baru untuk mengoptimalkan pemasaran dan operasional.

Atas kebijakan pemerintah untuk menunjang suksesnya program KSPN (Kawasan Strategis Pariwisata Nasional), pemerintah pada tahun 2020 memberikan insentif dana yang sangat besar untuk warga disekitar kecamatan Borobudur. Dana tersebut digunakan untuk membangun sebuah homestay untuk menyiapkan tempat menginap tamu yang berkunjung ke candi Borobudur. Tidak hanya oleh begitu banyaknya homestay yang bermunculan di kecamatan Borobudur, persaingan hotel dan penginapan di kabupaten Magelang serta Provinsi Yogyakarta sangatlah ketat, persaingan itulah yang menjadi penyebab menurunnya omset hotel G.

#### 1.4.3 Menuju Sukses Berkelanjutan: Menemukan Penyelesaian yang Tepat

Untuk menghadapi berbagai hambatan tersebut, strategi jitu harus diterapkan. Strategi manajemen SDM yang efektif, seperti program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, di ranah internal, sangat penting untuk membentuk tim yang solid dan berbakat. Hotel G berusaha untuk memprioritaskan pada pemeliharaan dan peningkatan fasilitas hotel secara berkala, bersama dengan pengelolaan keuangan yang jelas dan akuntabel.

Di sisi eksternal, bekerja sama dengan pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya sangat penting untuk mendapatkan informasi terkini tentang regulasi dan kebijakan yang berlaku. Untuk memenangkan persaingan, sangat penting untuk mengikuti perkembangan teknologi dan preferensi pelanggan melalui penggunaan platform digital dan inovasi layanan. Hotel G berupaya mengambil peluang agar sukses berkelanjutan di tengah dinamika industri perhotelan yang kian menantang dengan menerapkan strategi yang tepat untuk mengatasi masalah internal dan eksternal.

#### 1.5. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan utama dalam penelitian ini akan berkaitan dengan rencana strategi bisnis baru yang bagaimana akan dibuat dan ditempuh oleh pemilik hotel pada tahap berikutnya. Sedangkan untuk pertanyaan spesifiknya adalah :

1. Apa saja strategi yang dapat diterapkan oleh hotel G untuk dapat bersaing dalam bisnisnya?
2. Apa strategi utama yang dapat diterapkan oleh hotel G untuk meningkatkan pendapatan dalam jangka waktu cepat?

#### 1.6. Metode Penelitian

Untuk mengupas analisis SWOT pada Hotel G secara komprehensif, penelitian ini menggunakan rancangan deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya untuk menggambarkan kondisi internal dan eksternal hotel secara menyeluruh. Analisis SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dilakukan dalam dua tahap. Tujuan dari tahap kuantitatif adalah untuk mengukur skor variabel yang telah ditentukan. Sementara itu, tahap kualitatif adalah untuk membuat strategi yang tepat berdasarkan hasil analisis tersebut. Penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor penting yang memengaruhi kinerja Hotel G melalui analisis internal dan eksternal. Faktor internal termasuk harga, produk, sumber daya manusia, dan sumber daya fisik; faktor eksternal termasuk pesaing, teknologi, pembeli, dan pemasok. Hotel G kemudian menggunakan hasil analisis SWOT untuk membuat strategi yang tepat. Strategi ini diharapkan dapat meningkatkan daya saing hotel dengan memaksimalkan peluang dan mengurangi ancaman.

Dengan melakukan analisis SWOT Hotel G dan menemukan elemen penting yang memengaruhi kinerjanya, penelitian ini membantu memberikan gambaran yang mendalam tentang kondisi internal dan eksternal hotel, dan membangun strategi yang tepat untuk meningkatkan daya saing dan mencapai tujuan bisnisnya. Pendekatan deskriptif yang menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif terbukti efektif dalam mengumpulkan data yang akurat dan tidak bias, melakukan analisis mendalam dan menyeluruh, dan menghasilkan kesimpulan dan saran yang tepat. Hotel G diharapkan dapat meningkatkan kinerja, mencapai tujuan bisnisnya, dan mempertahankan daya saing di tengah persaingan yang ketat dengan memahami analisis SWOT dan strategi yang tepat.

Adapun waktu yang diperlukan untuk melakukan penelitian pada Hotel G dilaksanakan kurang lebih selama dua bulan.

#### 1.7. Teknik Pengumpulan Data

Kuisisioner, wawancara, dan observasi adalah beberapa metode yang digunakan untuk mengumpulkan data. Data dikumpulkan menggunakan metode ini dari berbagai sumber dan dengan berbagai metode. Berdasarkan sumber datanya, pengumpulan data dibagi menjadi dua jenis: Sumber Data Primer adalah sumber data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian; ini dikumpulkan oleh peneliti sendiri melalui berbagai metode, termasuk wawancara dan tanya jawab secara langsung dengan subjek penelitian, dan observasi langsung. Buku teks, jurnal ilmiah, laporan penelitian, dan publikasi lainnya adalah beberapa sumber yang dapat digunakan untuk mendapatkan data ini. Dokumen termasuk dokumen resmi seperti

arsip, surat kabar, majalah, dan lainnya, serta situs web resmi pemerintah, organisasi, dan lembaga penelitian. Serta Data Statistik: Data dari sensus, BPS, dan sumber statistik lainnya

### 1.8. Tujuan & Batasan Penelitian

Dalam industri perhotelan yang sangat kompetitif, tujuan dari penelitian ini yaitu agar dapat menemukan dan mengembangkan metode yang dapat dimanfaatkan oleh hotel untuk meningkatkan daya saing, meningkatkan efisiensi operasional, dan mempertahankan keberlanjutan finansial.

Beberapa hal khusus adalah tujuan penelitian ini:

1. Membedakan Produk dan Layanan: Menemukan cara-cara baru bagi hotel untuk membedakan diri dari pesaing dengan menawarkan produk atau layanan unik, sehingga dapat menarik tamu baru dan sebisa mungkin juga mempertahankan pelanggan tetap.
2. Inovasi dalam Penawaran: Menemukan produk dan layanan baru yang dapat ditambahkan ke portofolio hotel untuk menarik berbagai segmen pasar dan meningkatkan pendapatan.
3. Optimalisasi Operasional: Menemukan cara untuk membuat operasional hotel lebih efisien dan efektif, yang dapat mengurangi biaya dan meningkatkan margin keuntungan.
4. Strategi Pemasaran dan Penjualan: Analisis dan evaluasi strategi yang paling efektif untuk pemasaran dan penjualan untuk memperluas target pasar dan meningkatkan okupansi.
5. Penggunaan Teknologi: Tentukan cara hotel dapat memanfaatkan teknologi baru untuk meningkatkan pengalaman pelanggan, mengoptimalkan operasi, dan meningkatkan posisi di pasar.
6. Manajemen Keuangan dan Investasi: Cari tahu bagaimana mengelola keuangan hotel dengan lebih baik dan membuat keputusan investasi yang bijak untuk mendukung pertumbuhan dan tujuan bisnis jangka panjang.

Secara keseluruhan, tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan wawasan dan saran yang dapat membantu hotel menghadapi tantangan pasar saat ini, memanfaatkan peluang yang ada, dan memposisikan diri untuk berkembang dan sukses di masa depan. Adapun penulis akan memfokuskan diri pada strategi hotel dalam memasarkan produk jasa untuk mendorong dan menghasilkan keuntungan lebih banyak.

## BAB II

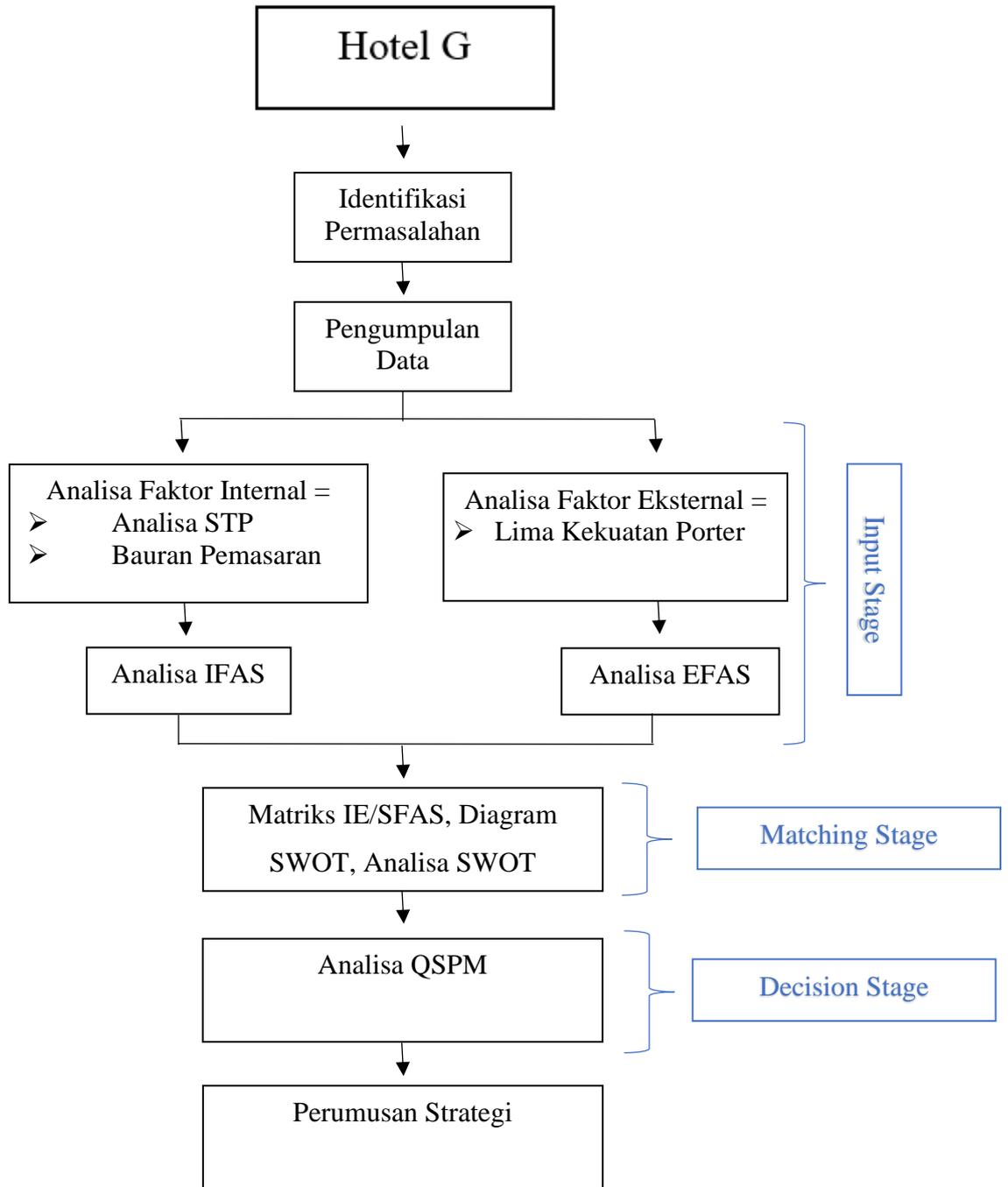
### EKSPLORASI MASALAH BISNIS

#### 2.1 Kerangka Konseptual

Kerangka konsep ialah pertautan antara teori yang mensupport sebuah riset sehingga memberikan penjelasan secara lugas dan gamblang tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka konsep menjadi barometer sistematisnya penyusunan sebuah penelitian. Umumnya dikembangkan berdasarkan tinjauan pustaka dari riset terdahulu maupun teori yang ada tentang topik penelitian. Kerangka konsep pada penelitian biasanya digambarkan dalam bentuk bagan alir yang menggambarkan keterkaitan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Agar peneliti dapat menyusun kerangka konsep secara ilmiah dengan benar, maka peneliti harus intens menelusuri literatur-literatur yang relevan serta melakukan kajian terhadap hasil riset terdahulu yang relevan, sehingga uraian yang dibuatnya tidak semata-mata berdasarkan pada pertimbangan logika. Untuk itu, dalam menjelaskan kerangka teoretisnya, peneliti mesti merujuk pada literatur atau referensi serta laporan-laporan riset terdahulu. (Iriani et al., 2022). Karena berfungsi sebagai pedoman yang sistematis dan menyeluruh untuk proses penelitian itu sendiri, kerangka konseptual sangat penting untuk penelitian di bidang perhotelan.

Dengan memanfaatkan berbagai alat analisis strategis seperti analisis PESTEL (politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum), matriks Quantitative Strategic Planning Matrix ( QSPM ), analisa Porter's Five Forces (lima kekuatan Porter), analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), dan analisis TOWS (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strenuous Opportunities. Dengan mengetahui hal ini, peneliti dapat membuat strategi yang tepat sasaran untuk meningkatkan kinerja bisnis perhotelan, mengetahui bagaimana pasar berubah, dan mengoptimalkan peluang yang ada di industri. Sebagai pedoman utama, kerangka konseptual berfungsi untuk memastikan bahwa penelitian di bidang perhotelan bersifat komprehensif dan relevan dengan tujuan penelitian dan dengan kebutuhan industri perhotelan saat ini.

Tabel 2. 1 Kerangka Konseptual



Teknik strategi formulasi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam pengambilan keputusan tiga tahap kerangka kerja. Peralatan yang disajikan dalam kerangka ini adalah berlaku untuk semua ukuran dan jenis organisasi dan dapat membantu strategi mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi.

Tahap 1 dari kerangka formulasi terdiri dari Analisis Segmenting, Targeting, dan Positioning atau yang disingkat STP dan Analisis Marketing Mix atau Bauran Pemasaran. Tahap ini disebut Tahap Input, yang merangkum masukan dasar informasi yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi.

Tahap 2, disebut Tahap Pencocokan, berfokus pada menghasilkan strategi alternatif yang layak dengan menyelaraskan faktor eksternal dan internal kunci. Tahap 2 menggunakan Analisis Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats ( SWOT ) Matrix.

Tahap 3, disebut Tahap Keputusan, melibatkan teknik tunggal, Quantitative Strategic Planning Matrix ( QSPM ). Sebuah QSPM menggunakan informasi input dari Tahap 1 untuk objektif mengevaluasi layak strategi alternatif yang diidentifikasi dalam Tahap 2. Sebuah QSPM mengungkapkan daya tarik relatif dari strategi alternatif dan dengan demikian memberikan dasar tujuan untuk memilih strategi khusus (David, 2015).

## 2.2 Analisis Faktor Internal

Menurut Ayu, Handini (Winasari & Handini, 2020) dalam jurnalnya menyebutkan bahwa faktor internal perusahaan dalam aspek keuangan, adalah aspek penting yang terkait dengan keuntungan perusahaan. Berbagai rasio keuangan dihitung berdasarkan data keuangan berdasarkan standar yang telah ditentukan atau yang telah diaudit untuk menentukan posisi keuangan perusahaan dalam kondisi sehat atau tidak. Pengukuran yang digunakan dalam faktor internal perusahaan adalah ROE, DER, EPS Firm Size dan ROA.

Untuk melakukan analisis faktor internal, sebuah hotel harus melihat kekuatan dan kelemahannya. Lokasi yang strategis, kualitas layanan yang tinggi, dan fasilitas yang lengkap adalah beberapa keuntungan, sedangkan kelemahan mungkin termasuk inovasi layanan yang terbatas, efisiensi operasional yang rendah, atau kurangnya upaya pemasaran yang efektif. Hotel dapat menggunakan alat seperti analisis SWOT untuk melakukan analisis ini. Analisis ini membantu dalam mengidentifikasi elemen-elemen ini secara menyeluruh dan memberikan dasar untuk strategi pengembangan bisnis yang lebih fokus.

Keterbatasan yang sering dihadapi hotel termasuk persaingan yang ketat, perubahan preferensi pelanggan, dan kesulitan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Misalnya,

hotel mungkin berada di lokasi yang tidak ideal atau mungkin kekurangan sumber daya yang diperlukan untuk bersaing dengan hotel besar atau jaringan hotel global.

Hotel harus mengembangkan strategi yang fleksibel dan inovatif untuk mengatasi keterbatasan ini dan memanfaatkan kekuatan mereka. Strategi ini harus mencakup peningkatan kualitas layanan, diversifikasi produk, dan pemanfaatan teknologi terbaru. Untuk menarik dan mempertahankan pelanggan, strategi pemasaran yang efektif, seperti program loyalitas pelanggan dan pemasaran digital, sangat penting. Selain itu, hotel dapat membedakan diri dari pesaing dengan meningkatkan pengalaman pelanggan melalui kegiatan unik dan bekerja sama dengan bisnis lokal.

### 2.2.1 Analisa STP (Segmenting, Targeting, Positioning)

Menurut Kotler & Keller (2012) dalam (Firdayani Nasution et al., 2023), segmentasi pasar merupakan kegiatan pembagian atau pengelompokan pasar secara menyeluruh yang bersifat heterogen, sehingga menjadi segmen-segmen yang memiliki kesamaan, baik dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, perilaku, dan respon terhadap pemasaran yang mana lebih spesifik.

Analisis STP, adalah kepanjangan dari Segmenting-Targeting-Positioning, adalah model strategis pemasaran untuk dapat digunakan dalam menemukan dan menargetkan segmen pasar mana yang dirasa membawa menguntungkan paling tinggi serta menyesuaikan promosi untuk memenuhi keperluan segmentasi tersebut. Model ini menitik beratkan pada urgensi dalam memilih segmen pasar berpengaruh tinggi bagi keberlangsungan bisnis dan merubah maupun mengembangkan strategi dalam menempatkan produk serta marketing mix sesuai dengan kebutuhan segmen tersebut.

#### *a. Analisis Strategi Pemasaran Hotel G Berdasarkan Segmentasi Pasar (Segmenting)*

Segmentasi pasar yaitu sebuah tahapan dalam mengelompokkan pasar secara keseluruhan yang beraneka ragam untuk dikelompokkan atau menjadi banyak segmen yang memiliki kemiripan dalam hal kebutuhan, kebutuhan perilaku dan respon pegawai terhadap program-program pemasaran secara lebih spesifik. Dengan membagi pasar yang besar menjadi kelompok konsumen yang lebih fokus yang serupa berdasar faktor-faktor seperti perilaku, demografi, geografi, dan psikografi, maka visinya adalah untuk mempelajari dan menyiapkan kebutuhan konsumen yang majemuk dengan cara yang lebih khusus dan unik.

Hotel dapat menggunakan analisis segmentasi untuk mendapatkan pencerahan yang lebih baik mengenai pasar dan membuat strategi yang sesuai. Hotel dapat memodifikasi produk serta jasa yang sesuai dengan kebutuhan pada setiap segmen dengan membagi pasar menjadi

segmen dengan skala lebih kecil dan terukur. Memilih harga yang tepat untuk setiap segmen dan membuat strategi pemasaran dan penjualan yang efektif. Meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan serta meningkatkan keuntungan dan daya saing. Hotel mungkin menawarkan barang dan jasa yang tidak relevan, menetapkan harga yang tidak masuk akal, dan menerapkan strategi pemasaran yang tidak efektif jika tidak memiliki analisis segmentasi. Oleh karena itu, untuk berhasil dalam industri perhotelan yang kompetitif, hotel harus melakukan analisis segmentasi, yang merupakan langkah awal yang sangat penting.

Dengan melakukan segmentasi pasar, setidaknya ada lima keuntungan yang diperoleh menurut Kasali, Rhenald (2008), *Membidik Pasar Indonesia, Segmentasi Targeting Positioning*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama Wijaya & Sirine (2016)., yaitu:

- Membuat dan menyajikan produk yang pas dengan apa yang dikehendaki oleh pasar. Perusahaan dapat membuat produk menyesuaikan dengan apa yang menjadi kebutuhan konsumen serta keinginan segmen mereka yaitu dengan mengetahui segmen-segmen mana yang paling cepat direspon terhadap stimuli. Oleh karena itu, perusahaan menempatkan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama dalam proses desain dan penyesuaian produk.
- Melakukan analisis situasi pasar. Segmentasi pasar membantu manajer bisnis mengidentifikasi pesaing yang akan mengambil pasar produk mereka. Ingatlah bahwa pesaing perusahaan bukan hanya "mereka yang mempunyai produk yang identik dengan produk kita." Sebaliknya, pesaing industri / organisasi adalah pihak yang memiliki kemampuan untuk menyediakan alternatif untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- Menemukan peluang (niche). Perusahaan yang memiliki gagasan segmentasi yang tepat akan menuju pada gagasan dalam melihat peluang setelah melakukan analisis pasar. Meskipun peluang ini bisa jadi tidak selalu signifikan pada akhirnya. Perlu diperhatikan bahwa hal yang pelanggan akan mempelajari sesuatu, yaitu mengikuti orang lain, ataupun memiliki kebutuhan lain terhadap suatu penawaran tertentu.
- Memiliki posisi yang unggul dan kompetitif : Organisasi yang memiliki kemampuan pada segmen dengan baik biasanya memiliki pemahaman yang baik tentang pelanggannya dan mengetahui perubahan yang terjadi di segmennya.
- Menemukan strategi berkomunikasi yang lebih efektif dan efisien: Jika organisasi mengetahui segmen apa yang dituju, maka ia akan mengerti cara berkomunikasi dengan pelanggan dengan baik.

Bisnis perhotelan Hotel G sangat membutuhkan aktivitas untuk menentukan segmentasi pasar saat ini karena:

- Tingkat persaingan meningkat sebagai akibat dari lebih banyak kamar hotel atau restoran yang baru dibuka di sekitar Hotel G. Di sisi lain, permintaan pasar belum meningkat, terutama setelah pandemi COVID-19.
- Karena penurunan permintaan pasar sebagai akibat dari krisis perekonomian yang sedang berlangsung, semua perusahaan perhotelan secara regional dipaksa untuk menghemat uang.
- Hotel G perlu menetapkan segmen pasar yang tepat karena pelanggan atau pelanggan yang bertambah pintar dalam memilih penawaran yang disediakan hotel yang sedang bersaing pada range harga kamar, ruang pertemuan, dan fasilitas pendukung lain.

Tabel 2. 2 Segmentasi Pasar 2023

No	Segmentasi Pasar	Jenis	Keterangan
1	Geografis	<u>- Asal Negara</u>	
		Wisatawan Domestik	70%
		Wisatawan Manca Negara	30%
2	Demografis	<u>- Umur</u>	
		<30 tahun	25%
		31 - 40 tahun	60%
		>40 tahun	15%
		<u>- Pekerjaan</u>	
		Pelajar	40%
		Pekerja	60%
		<u>- Jenis Kelamin</u>	
		Pria	75%
Wanita	25%		
3	Psikografis	<u>- Kelas Sosial</u>	
		Keluarga	60%
		Pekerja / Pebisnis	40%
4	Perilaku	<u>- Kesempatan</u>	
		Musiman (Insidental)	80%
		Tahunan (Reguler)	20%

Seperti dapat dilihat pada tabel diatas, menunjukkan bahwa Hotel G telah mampu membentuk segmentasi pasar dengan baik dengan menysasar pada pasar wisatawan domestik musiman. Hal ini sejalan dengan target segmen mereka, berfokus pada wisatawan domestik yang berkunjung ke kawasan wisata Candi Borobudur. Akan tetapi, disini juga terlihat tantangan kedepan, bahwa hotel G terperngaruh secara sigifikan oleh ada atau tidaknya kegiatan yang diselenggarakan oleh pihak pengelola Taman Wisata Candi Borobudur,

sedangkan konsep utama pendirian hotel tidaklah demikian, melainkan berfokus untuk menyajikan view panorama landscape persawahan.

*b. Analisis Strategi Pemasaran Hotel G Berdasarkan Target Pasar (Target)*

Setelah mengidentifikasi segmen pasar, penargetan dilakukan. Langkah selanjutnya adalah memilih satu atau lebih segmen pasar untuk mencurahkan sumber daya dan upaya pemasarannya. Dalam menentukan target pasar, bisnis harus mempertimbangkan ukuran, pertumbuhan, daya tarik, dan apakah segmen tersebut sesuai dengan sumber daya dan tujuan bisnis. Target pasar adalah menentukan segmen pasar mana yang akan dilayani, bagaimana layanan akan dilakukan, dan standar dan prosedur apa yang harus diikuti oleh perusahaan untuk mencapai target pasar tersebut. Karena pengelolah barang atau jasa berhubungan secara langsung dengan pelanggan, yang menerima jasa atau barang dari bisnis, mereka harus memperhatikan target pasar yang akan dituju.

Pemilihan Target Pasar: Memilih segmen pasar yang paling menarik dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Penetapan Sasaran Pasar: Menentukan sasaran pasar yang spesifik dan ukuran pasar yang akan dituju Judijanto (2023). Menurut Tjiptono (2008) mendefinisikan targeting sebagai proses dari mengevaluasi dan memiliki satu atau beberapa segmen pasar yang dinilai lebih menarik untuk melayani melalui program pemasaran yang spesifik (Firdayani Nasution et al., 2023). Targeting adalah proses memilih satu atau beberapa segmen pasar yang paling menjanjikan dan mengembangkan strategi pemasaran khusus untuk segmen pasar tersebut Kasmi & Wayan (2023).

Setelah melakukan segmentasi pasar melalui analisis STP (Segmenting, Targeting, dan Positioning), langkah penting berikutnya bagi hotel G dalam melanjutkan tujuan yaitu tahap menentukan target pasar. Adapun dengan mengetahui target pasar yang spesifik, hotel dapat membuat strategi pemasaran yang lebih fokus dan efektif. Adapun manfaat yang akan didapat adalah :

- Mengalokasikan sumber daya secara efisien: Hotel dapat mengalokasikan sumber daya seperti budget pemasaran, sumber daya manusia, dan fasilitas secara lebih efisien dengan mengetahui target pasar.
- Meningkatkan kepuasan pelanggan: Hotel dapat menyediakan produk dan jasa yang lebih cocok dengan mengetahui karakteristik, keinginan, dan preferensi target pasar.
- Membangun positioning yang kuat: Hotel dapat membangun citra merek dan positioning yang kuat di benak pelanggan dengan memilih target pasar yang tepat.

Hotel memiliki kemampuan untuk menonjolkan keunggulan dan nilai yang berbeda untuk pasar yang mereka layani.

- Meningkatkan profitabilitas: Sumber daya dapat dialokasikan untuk membantu pelanggan, meningkatkan nilai bisnis.

Berikut ini pilihan atas target pasar untuk Hotel G :

*Tabel 2. 3 Target Pasar*

No	Target Pasar	Penjelasan
1	Jenis Produk	Jasa Penginapan / Perhotelan
2	Target lokasi konsumen	Wisatawan Dalam Negeri, baik dari kota besar maupun kecil, yang dapat menjangkau Bandara, Stasiun Kereta Api, maupun terminal Bus
3	Target Demografi	Pria dan Wanita usia berkisar antara 30 s/d. 40 tahun yang sudah mempunyai penghasilan
4	Karakteristik Perilaku	Konsumen yang mempunyai waktu untuk liburan pada periode tertentu, Konsumen yang menginginkan kondisi tertentu untuk menikmati kenyamanan hotel.

Dengan memperhatikan target pasar yang akan disasar serta mengamati pertumbuhan segmen pasar, hotel G akan mudah untuk mengambil kesempatan demi mendapatkan konsumen tiap bulannya. Selain itu hotel G juga akan lebih mudah untuk menata kebutuhan karyawan maupun pihak rekanan, dengan menerapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) agar dapat menjaga tingkat kualitas pelayanan yang prima dan memuaskan.

*c. Analisis Strategi Pemasaran Hotel G Berdasarkan Posisi Pasar (Positioning)*

Menurut Saparso (2021) positioning adalah tindakan perusahaan untuk merancang produk dan bauran pemasaran agar tercipta kesan yang pasti dalam ingatan konsumen. Sehingga dengan demikian konsumen memahami dan menghargai apa yang dilakukan oleh perusahaan. Bagi perusahaan tindakan untuk meneliti atau mengidentifikasi kasi posisi pesaing dan memutuskan untuk mengambil posisi setara dengan posisi pesaing atau mencari kesempatan dalam pasar. Jika posisi perusahaan itu sendiri dekat dengan pesaing lainnya, maka perusahaan harus menyeleksi dan kemudian mencari perbedaan lebih lanjut melalui perbedaan-perbedaan tersendiri. Secara umum, positioning merupakan salah satu cara pemasar untuk meningkatkan citra, persepsi serta imajinasi terkait dengan produk yang ditawarkan pada konsumen.

Dengan memahami posisi pasar, dapatlah dipahami bagaimana produk diposisikan terhadap konsumen, apa yang membedakan produk perusahaan dari produk pesaingnya, dan apa keunggulan yang dimiliki perusahaan, sehingga konsumen tertarik untuk membeli produk tersebut. Pada dasarnya, posisi pasar merupakan proses merumuskan produk pemasaran untuk

membuat kesan yang baik pada konsumen. Hal tersebut berarti juga bahwa untuk menggerakkan produk menuju tempat tertentu pada hati konsumen, diperlukan metode positioning iklan dan merk atau bagaimana lingkungan fisik produk tersebut.

Untuk memahami strategi penentuan posisi pasar Hotel G, perlu dilakukan peninjauan atas beberapa aspek penting. Aspek-aspek ini meliputi:

1. Atribut Diferensiasi Utama yaitu faktor-faktor yang membedakan Hotel G dari para pesaingnya.

Adapun cara spesifik yang dilakukan hotel G untuk mendiferensiasikan produknya supaya mencapai keunggulan kompetitif yaitu dengan :

- Diferensiasi Produk : Hotel G berusaha untuk melakukan pembeda pada produk utama berupa bangunan berkonsep jawa kuno dicampur semi modern merupakan keistimewaan sebagai pelengkap fungsi dasar produk. Senada dengan hal tersebut, Hotel G juga memilih lokasi yang mudah dijangkau dan akses yang mudah dicapai kendaraan.
- Diferensiasi Pelayanan : Menilik dari apa yang menjadi tujuan dari positioning agar pasar dapat dengan mudah menjangkau produk, Hotel G menerapkan kemudahan pemesanan kamar baik melalui pesan langsung (offline) maupun pesan menggunakan media internet (online).
- Diferensiasi Personal : Bisnis perhotelan merupakan bisnis dengan tingkat persaingan yang kuat, maka dari itu hotel G memilih dan mempekerjakan serta melatih orang-orang yang handal dibandingkan dengan pesaing sejenis, dan tidak dipungkiri bahwa manajemen hotel G dipegang oleh orang yang sudah lama berkecimpung di dunia perhotelan bintang 5. Oleh karena itu hotel G menerapkan prosedur standar bagi karyawannya untuk harus memiliki keahlian di bidang perhotelan, sopan dan ramah terhadap tamu, pegawai juga harus dapat dipercaya, cepat tanggap, dan mampu berkomunikasi dengan baik, meskipun terkadang harus menambah pegawai harian, tetapi kepada mereka tetap dilakukan pelatihan dan pemahaman tentang prosedur kerja di hotel G.
- Diferensiasi Citra : Dalam persaingan ketat dan penawaran produk yang sama yaitu jasa perhotelan, hotel G melakukan pembedaan agar citra yang efektif dapat diraih yaitu dengan menampilkan suasana kesejukan persawahan yang jikalau di pagi hari terlihat matahari terbit dengan Candi Borobudur tersinari dibawahnya.

2. Konsep Penentuan Posisi yaitu Bagaimana Hotel G ingin dilihat dan diingat oleh target pasarnya.

Posisi yang sukses sangat bergantung pada pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan keinginan calon pelanggan. Posisi bukan hanya strategi produk; ini adalah strategi komunikasi yang efektif. Tujuan utamanya adalah untuk membuat konsumen melihat produk dengan cara yang positif, yang pada gilirannya akan menghasilkan penilaian yang baik dan kesetiaan kepada produk tersebut. Penting untuk diingat bahwa iklan tidak bertujuan untuk menarik semua pelanggan; sebaliknya, mereka ditargetkan pada segmen pasar tertentu yang telah diidentifikasi berdasarkan kesamaan kebutuhan dan fitur. Pemahaman yang mendalam tentang pasar sasaran ini memungkinkan perusahaan untuk membuat strategi positioning yang lebih efisien.

Dalam operasionalnya, hotel G menerapkan tiga konsep dalam menentukan posisi produk jasanya, yaitu :

- Konsep fungsional, dimana jasa yang ditawarkan hotel G selain untuk menyiapkan tempat menginap dan beristirahat, hotel G juga menawarkan hiburan alam, jasa berkeliling sekitar kawasan Candi Borobudur, maupun jasa hunting spot fotografi.
  - Konsep Simbolis, adalah sebuah konsep yang dipilih oleh hotel G yang mana menyajikan jasa penginapan untuk calon konsumen yang menyukai alam, menginginkan ketenangan, dan nyaman dengan suasana pedesaan.
  - Konsep Eksperiensial, sudah menjadi icon bahwa pada hotel G adalah hotel yang memberikan rasa tenang dengan harga yang terjangkau.
3. Strategi Penentuan Posisi yaitu Langkah-langkah yang diambil Hotel G untuk mencapai konsep penentuan posisinya.

Setelah mengetahui bagaimana hotel G dapat mendeferensiasikan produk maupun merk, atas perbedaan tersebut berpotensi untuk menciptakan biaya bagi hotel maupun manfaat buat tamu. Maka dari itu, hotel G sangat berhati-hati ketika menentukan cara untuk membedakan produknya dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya, dengan kriteria sebagai berikut :

- Penting : perbedaan suasana yang ditawarkan, mulai dari senja sore hari, keheningan malam di area persawahan, sampai dengan saat sunrise menjadi nilai tinggi bagi tamu hotel
- Unik : Meskipun berada di wilayah kawasan wisata Candi Borobudur, hotel G berani menunjukkan keunikannya tersendiri dengan menampilkan gaya bangunan jawa kuno yang dipadu padankan dengan bangunan semi modern

- Unggul : Tidak hanya menyiapkan kamar untuk tamu agar dapat bermalam, hotel G juga menyediakan berbagai fasilitas untuk menunjang kenyamanan tamu, seperti fasilitas kendaraan antar jemput, pesan makanan 24 jam, area bermain anak, kolam renang, dll.
  - Terjangkau : Ketika hotel G mengenal seperti apa pasar yang akan disasar, maka penentuan harga sangatlah penting, hal ini dimaksudkan agar calon pelanggan merasa lega harus membayar sedikit lebih mahal tetapi mendapat manfaat yang lebih dari hotel-hotel pesaing.
4. Efektivitas Penentuan Posisi yaitu Seberapa baik Hotel G dalam mencapai tujuannya dalam penentuan posisi pasar.

Beberapa cara yang dirasa cukup efektif untuk dilakukan oleh hotel G dalam hal menawarkan produk jasa kepada calon-calon pelanggan, yaitu :

- Penentuan posisi menurut atribut : Hotel G memposisikan produk jasa penginapan di area persawahan yang tenang dengan harga sangat terjangkau.
- Penentuan posisi menurut manfaat : Hotel G memposisikan produk jasa sebagai tempat yang tepat untuk healing dan terhindar dari hiruk pikuk ramainya perkotaan.
- Penentuan posisi berdasar penerapannya : Hotel G menawarkan jasa penginapan sekaligus pengalaman berada disekitar alam persawahan.
- Penentuan posisi berdasar pemakai / pelanggan : Hotel G menyasar calon pelanggan dengan kriteria wisatawan domestik yang berpenghasilan dan mempunyai waktu berlibur musiman.
- Penentuan posisi berdasar pesaing : Hotel G memposisikan citra produk jasa melalui sarana offline maupun online, bahkan juga merekrut pihak ketiga untuk memasarkan kamar.
- Penentuan posisi berdasar kualitas : Harga rata-rata kamar yang ditawarkan sangat terjangkau dengan memberikan pelayanan dan fasilitas terbaik.

### 2.2.2 Bauran Pemasaran

Untuk mencapai tujuan pemasarannya, Hotel G menggunakan bauran pemasaran, juga disebut sebagai marketing mix, yaitu :

### *a. Produk (Product)*

Ketika datang ke hotel, pelanggan memiliki berbagai macam kriteria. Karena itu, manajemen hotel dituntut untuk terus meningkatkan pelayanan dan mengembangkan produk baru, terutama dalam hal produk hotel.

Hotel G berada di kawasan wisata Candi Borobudur, kota yang menggabungkan bisnis dan pariwisata, membuatnya bersaing dengan hotel lainnya. Di daerah wisata, persaingan hotel sangat ketat. Banyaknya pengunjung menyebabkan permintaan yang tinggi untuk penginapan dengan harga yang fleksibel untuk pelanggan yang datang.

Karena itu, Hotel G hadir untuk memenuhi kebutuhan ini dengan memadukan konsep keindahan, kebersihan, dan sentuhan alami persawahan. Hotel G memenuhi semua kebutuhan tamu yang menginap di Borobudur.

Sebagai bisnis yang bergerak di bidang jasa dan pariwisata, Hotel G harus memberikan pelayanan yang baik berdasarkan prinsip-prinsip kontemporer kepada pengunjungnya. Pengelolaan produk dan pelayanan yang ada di Hotel G adalah salah satu faktor yang dapat menarik perhatian tamu. Pada umumnya, tamu akan selalu ingat apa yang telah disajikan kepada mereka; jika tamu merasa puas dengan apa yang mereka lihat, mereka tidak akan berpaling kepada kompetitor lainnya. Dalam bisnis perhotelan, pengelolaan produk dan pelayanan juga penting untuk mengetahui permintaan pasar yang berbeda-beda. Pelayanan tamu yang datang hanya bersama pasangan berbeda dengan pelayanan tamu yang datang bersama keluarga. Selain itu, pedagang dan turis yang mampir untuk melepas lelah.

Dalam upaya untuk meningkatkan strategi pemasarannya sebagai hotel yang berbasis alam pedesaan, Hotel G memiliki beberapa produk dan fasilitas berikut:

#### Fasilitas Umum =

- Tempat Parkir: Tempat parkir untuk tamu yang membawa kendaraan;
- Toko Kopi: Tempat sarapan pagi dan ruangan makan hotel;
- Laundry Service: Fasilitas pencucian pakaian tamu;
- Meeting Room: Ruangan yang digunakan untuk rapat dan acara lainnya;
- Safe Box: Fasilitas tempat penyimpanan barang berharga dan surat-surat;
- Taxi Service: Fasilitas yang digunakan untuk mengantar dan menjemput tamu ke bandara atau stasiun. Selain itu, mereka menyediakan penyewaan mobil;
- Wi-Fi Hotspot: Fasilitas koneksi Internet yang tersedia di area Lobby dan Restoran Hotel;

- Layanan Kamar 24 Jam: Fasilitas yang membantu tamu memesan makanan dan layanan lainnya;
- Mushalla: Tempat ibadah;
- Stationery: Alat tulis seperti buku dan pensil.

#### Fasilitas kamar meliputi

- Pendingin Ruangan: Penyediaan pendinginan ruangan
- Tempat Tidur Double (*Twin*) yang Nyaman: Penataan kamar dengan satu tempat tidur besar atau dua tempat tidur, dan juga menyediakan air untuk mandi baik yang panas maupun yang dingin
- Bathtub: Fasilitas berupa bak untuk mandi yang besar
- Shower: Fasilitas mandi yang airnya mengucur dari atas dan tidak menggunakan timba
- TV Warna dengan Siaran TV kabel: Menggunakan TV berwarna yang memiliki saluran *chanel* dalam dan luar negeri
- Telepon : Fasilitas telepon PABX

#### b. *Harga (Price)*

Harga adalah salah satu bagian penting dari marketing mix yang menghasilkan pendapatan langsung. Meskipun penetapan untuk harga sangat penting, tidak sedikit perusahaan masih belum menguasainya dengan baik. Perusahaan dapat memaksimalkan keuntungan dari item produk yang dipasarkan dengan menetapkan range harga yang tepat. Di tengah persaingan ketat dan perubahan permintaan, peran ini semakin penting.

Hotel G melihat harga jual sebagai bukti kualitas dan daya tarik pelanggan, bukan hanya angka. Dalam penetapan harga pada Hotel G, beberapa faktor akan dipertimbangkan. Beberapa di antaranya adalah sebagai berikut:

- Harga Kompetitor dan Segmen Pasar: Harga Hotel G disesuaikan dengan harga kompetitor dan segmen pasar yang ingin dijangkau;
- Kondisi Pasar dan Musim: Harga hotel naik 10% selama musim liburan;
- Kepuasan Pelanggan: Pada akhirnya, harga yang ideal adalah harga yang membuat pelanggan puas dan rela membayar untuk pengalaman menginap mereka di Hotel G.

Berkaitan dengan harga ini, Hotel G sering memberikan potongan harga maupun harga promo pada harga kamar untuk klien yang setia, yang membuat mereka ingin kembali ke hotel pada kesempatan yang lain. Hotel G memiliki dua belas kamar hotel, dan setiap kamar dilengkapi dengan fasilitas berkualitas tinggi dan pelayanan prima.

Secara umum, terdapat empat cara untuk dapat menetapkan harga produk antara lain adalah metode penetapan harga berbasis permintaan, berbasis biaya, berbasis laba, dan berbasis persaingan,(Tjiptono, 2014).

1. Berbasis Permintaan: Metode yang menekankan pada berbagai elemen yang mempengaruhi selera dan kesukaan pelanggan berdasarkan kemampuan dan kemauan pelanggan untuk membeli, keuntungan yang ditawarkan oleh produk, dan perilaku umum pelanggan.
2. Berbasis Biaya: Faktor penetapan harga yang dipengaruhi oleh biaya atau penawaran daripada permintaan Harga akan ditetapkan dengan menggabungkan biaya produksi dan pemasaran produk dengan jumlah tertentu sehingga menutupi biaya langsung, overhead, dan laba/rugi.
3. Berbasis Laba: Penetapan harga yang didasarkan pada keseimbangan pendapatan dan biaya Penetapan harga yang ditargetkan berdasarkan keuntungan (penetapan harga berdasarkan tujuan keuntungan), penetapan harga berdasarkan tujuan penjualan (penetapan harga berdasarkan penjualan), dan penetapan harga berdasarkan tujuan investasi (penetapan harga berdasarkan tujuan investasi).
4. Penetapan harga berbasis persaingan dilakukan dengan mempertimbangkan tindakan pesaing. Metode ini menggunakan tiga cara: menurunkan harga pesaing untuk menarik pelanggan, menurunkan harga untuk mencegah persaingan, atau menaikkan harga dengan asumsi bahwa produk yang mereka jual memiliki kualitas lebih baik.

Analisis strategi pemasaran Hotel G berdasarkan harga (price) dilakukan dengan berupaya mengedepankan kualitas produk dengan harga yang kompetitif sehingga mampu menjadikan pelanggan setia. Dalam hal penetapan harga, Hotel G menggunakan segmen pasar dengan memperhatikan dua hal penting: menyesuaikan harga dengan kualitas fasilitas dan menyelaraskan harga dengan kecenderungan penetapan harga pesaing. Pelanggan menjadi puas karena, meskipun mereka membandingkan harga hotel lain, sulit menemukan alasan untuk tidak puas. Pelanggan puas selalu menentukan loyalitas.

#### *c. Lokasi (Place)*

Tempat mengacu pada cara produk didistribusikan dan dibuat tersedia untuk pelanggan. Distribusi dapat mencakup toko fisik, toko online, atau bahkan distributor pihak ketiga. Pemilihan lokasi bisnis sangat penting dalam dunia bisnis yang kompetitif. Tempat yang tepat dan mudah dijangkau oleh pelanggan dapat menjadi pembeda dan meningkatkan daya saing. Bahkan pemilihan lokasi bisnis dapat memengaruhi kesuksesannya. Lebih dari sekadar lokasi, lokasi bisnis yang ideal menawarkan peluang untuk mencapai target dan menghasilkan

keuntungan yang paling besar. Untuk mencapainya, manajemen usaha yang baik diperlukan, yang mencakup pasar yang luas dan perencanaan yang matang dalam berbagai hal, seperti permodalan, produksi, pemasaran, distribusi, dan pemilihan kantor atau lokasi bisnis yang tepat. Kombinasi lokasi strategis, manajemen usaha yang baik, pasar yang luas, dan perencanaan yang matang merupakan kunci untuk mencapai kesuksesan dan menghasilkan keuntungan yang paling besar dalam dunia bisnis yang kompetitif. Setiap usaha dapat berkembang dan mencapai tujuannya dengan strategi yang tepat.

Menurut (Wahyudi & Lau Heriyanto, 2014) bahwa pemilihan lokasi usaha merupakan salah satu keputusan bisnis yang harus dibuat secara hati-hati. Penelitian-penelitian terdahulu menemukan bahwa lokasi usaha berpengaruh terhadap kesuksesan atau keberhasilan usaha tersebut.. Pengusaha yang memilih lokasi dekat industri bertujuan untuk meminimalkan biaya operasional, sedangkan yang dekat gudang ingin menekan biaya dan memaksimalkan kecepatan pengiriman. Di balik strategi ini, terdapat pertimbangan matang untuk memaksimalkan keuntungan di masa depan.

Hotel G tidak hanya memilih lokasi berdasarkan lokasi geografis, tetapi juga memikirkan cara untuk menarik pelanggan dan meningkatkan keuntungan. Hotel G menghindari kerugian karena lokasi yang salah dapat menghambat kinerja dan menyebabkan kerugian. Sebaiknya mungkin lokasinya strategis, dekat dengan target pasar, dan memiliki infrastruktur yang memadai. Akibatnya, pelanggan dapat dengan mudah mengakses layanan hotel yang mereka inginkan, yang meningkatkan kemungkinan Hotel G untuk memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik dan keuntungan yang lebih besar. Penentuan Strategi lokasi yang tepat ini sangat penting untuk kesuksesan Hotel G dan meningkatkan kepercayaan pelanggannya. Hotel G mengoptimalkan lokasi untuk mendekati target pasar, meningkatkan aksesibilitas agar dapat menarik minat pelanggan. Mereka juga memastikan infrastruktur yang memadai untuk kenyamanan dan kemudahan pelanggan, serta berusaha mengurangi biaya untuk meningkatkan profitabilitas. Pendapat Kotler yang dikutip dari (Herliani & Salim, 2021) mengatakan bahwa lokasi bisnis yang tepat diharapkan dapat memenuhi harapan pengusaha untuk menarik konsumen dalam rangka mendapatkan keuntungan dan sebaliknya apabila terdapat kesalahan dalam pemilihan lokasi akan menghambat kinerja bisnis dan secara otomatis keuntungan maksimal tidak akan dapat dirasakan oleh pengusaha tersebut.

#### *d. Promosi (Promotion)*

Iklan, public relations, pemasaran digital, dan penjualan langsung adalah beberapa contoh tindakan promosi yang dilakukan oleh perusahaan untuk memberi tahu target pasar tentang

produknya. Perusahaan harus terus mengembangkan strategi pemasaran yang inovatif di tengah persaingan bisnis yang ketat. Strategi yang tepat dapat membantu bisnis menjadi lebih kompetitif, mencapai tujuannya, memahami pasar, dan memenuhi kebutuhan konsumen. Salah satu komponen utama strategi pemasaran adalah promotion mix.

Promosi yang dilakukan dengan efektif dapat menarik perhatian pelanggan, memberikan dampak insentif yang menarik untuk pembelian, dan menciptakan citra yang kuat tentang produk. Jika tidak dilakukan promosi yang tepat atas produk yang dimiliki, meskipun memiliki kualitas tinggi, produk tersebut berisiko tidak dikenal dan tidak dibeli oleh pelanggan. Akibatnya, perusahaan harus proaktif dalam mendorong pelanggan untuk membuat dan mempertahankan permintaan produknya. Sebagai bagian dari kombinasi pemasaran, promosi berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan ini. Promosi yang dilakukan dengan efektif dapat menarik perhatian pelanggan, memberikan pengaruh yang kuat untuk pembelian, menciptakan citra produk yang positif, dan meningkatkan penjualan. Penggunaan insentif yang menarik dan tepat sasaran, pengarahan dan pengendalian yang efektif, dan perencanaan yang matang yang sesuai dengan strategi pemasaran secara keseluruhan adalah kunci sukses dalam promosi.

Promosi pada hakekatnya adalah suatu komunikasi pemasaran, artinya aktifitas pemasaran yang berusaha menyebarkan informasi, mempengaruhi/membujuk, dan atau mengingatkan pasar sasaran atas perusahaan dan produknya agar bersedia menerima, membeli dan loyal pada produk yang ditawarkan perusahaan yang bersangkutan,(Tjiptono, 2014). Promosi dilakukan oleh Hotel G melalui sarana media online seperti pada traveloka.com, bibli.com, dan situs web lainnya. Selain itu, hotel melakukan promosi dengan memberikan sebuah pelayanan yang baik kepada setiap pelanggan sehingga mereka akan kembali bahkan turut serta mengajak temannya. Sebagai contoh, setiap akhir pekan, beberapa pengusaha tetap menginap di Hotel G dan mengajak temannya untuk menginap juga, yang memastikan bahwa jumlah orang yang menginap di Hotel G setiap akhir pekan cukup tinggi. Hotel G mendorong pelanggan untuk membeli produknya dengan memberikan potongan harga, promo, serta dan memberikan bonus/penghargaan lebih. Promosi yang dilakukan oleh Hotel G melalui banyak media online seperti traveloka.com, bibli.com, Trivago, Boking.com, Tiket.com, agoda.com, dan pegi-peg.com lainnya yang mana banyak fasilitas dan harga Hotel G ditawarkan dalam media online tersebut, selain itu juga promosi dapat dilakukan dengan memberikan pelayanan prima pada setiap pelanggan hotel sehingga customer tersebut akan kembali dan juga mengajak temannya.

Selain melakukan promosi melalui media online, Hotel G juga berkomunikasi erat dan menjalin kerjasama dengan beberapa hotel lain di sekitar kawasan wisata Borobudur, sehingga hotel lain dapat menerima atau mengarahkan tamu jika ada yang mengalami kapasitas penuh. Jadi, hotel-hotel di sekitarnya bersimbiosis mutualisme. Hotel G melakukan promosi dengan cara berikut:

- Call for Sales: Hotel G mengirimkan satu atau beberapa karyawan bagian pemasaran langsung kepada klien, termasuk perusahaan, lembaga pemerintah, dan hotel lain di luar kota.
- Pameran: Hotel G sering mengambil bagian dalam pameran regional.
- Iklan: Hotel G memasang iklan di media untuk meningkatkan pengetahuan konsumen tentang hotel.
- Advertising melalui pos langsung: Hotel G memberikan informasi tentang hotel kepada klien dari berbagai bisnis, lembaga pemerintah, bank, dan swasta.
- Public relations: Hotel G memiliki hubungan pelanggan untuk menjalin hubungan dengan tamunya baik sebelum maupun sesudah mereka menggunakan layanan hotel.

Dalam penjualan, Hotel G menyediakan pesan atau informasi tentang fasilitas, makanan dan minuman, acara, dan kegiatan khusus. Hotel G melakukan promosi, yang merupakan upaya perusahaan untuk menarik "konsumen aktual" dan "konsumen berpotensi" agar mau membeli produk jasa yang ditawarkan oleh hotel baik sekarang maupun di masa mendatang. Tujuan utama promosi Hotel G adalah untuk mengenalkan diri, mengajak, merubah, dan mengubah perilaku serta juga mengingatkan ulang akan produk dan jasa dari hotel G .

Keempat komponen bauran pemasaran ini saling terkait dan harus dikombinasikan dengan tepat untuk mencapai tujuan pemasaran. Dengan mengkombinasikan elemen-elemen bauran pemasaran ini dengan tepat, perusahaan mendapatkan peluang yang lebih terbuka untuk mencapai kesuksesan di pasar.

Penting untuk diingat bahwa bauran pemasaran tidak terbatas pada empat P; beberapa perusahaan bahkan menambahkan elemen tambahan lain seperti halnya orang/ karyawan (People), proses bisnis (Process), dan bukti fisik (Physical Evidence). Perusahaan harus menggunakan bauran pemasaran untuk mencapai tujuan pemasarannya. Perusahaan dapat meningkatkan peluang untuk menarik pelanggan, meningkatkan penjualan, dan membangun merek yang sukses dengan menggabungkan elemen-elemen bauran pemasaran dengan tepat.

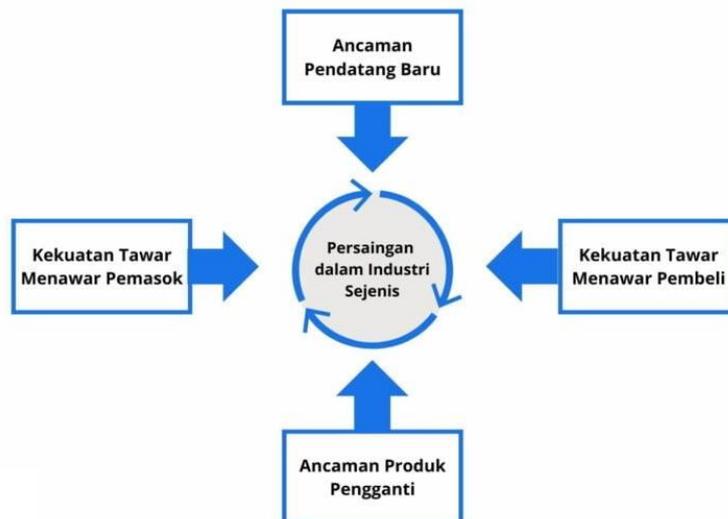
### 2.3 Analisis Faktor Eksternal

Analisis faktor eksternal dalam bisnis hotel merupakan aspek penting yang mempengaruhi operasional dan strategi pengembangan bisnis hotel. Faktor eksternal ini mencakup berbagai elemen yang berada di luar kendali manajemen hotel, namun memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan dan keberlanjutan bisnis. Jika memahami beberapa faktor-faktor ini, pelaku bisnis hotel diharap mampu merumuskan strategi yang tepat demi bisa menghadapi peluang dan meminimalkan ancaman.

### 2.3.1 Lima Kekuatan Porter

Menurut Porter, ada lima faktor yang menentukan persaingan dalam suatu industri: (1) Ancaman pendatang baru. (2) Ancaman Produk Pengganti. (3) daya tawar pemasok (bargaining power of buyers); 4) Daya tawar pembeli. (5) persaingan dengan pesaing yang ada Aprilia (2023). The five key factors the model uses to identify and evaluate potential opportunities and risks are : Competitive Rivalry, Threat of New Entrants, Threat of Substitutes, Bargaining Power of Suppliers, Bargaining Power of Customers Team FME (2013).

Gambar 2. 1 Lima Kekuatan Porter



Tujuan utama Analisis Lima Kekuatan Porter adalah untuk membantu pelaku bisnis membuat strategi bisnis yang efektif dan memahami daya tarik industri. Perusahaan dapat mengidentifikasi ancaman dan peluang di industri dengan menganalisis kelima kekuatan tersebut. Untuk memperoleh keunggulan kompetitif, mereka harus mengevaluasi profitabilitas jangka panjang dari industri tempat mereka beroperasi. Dengan analisis ini bisa membuat keputusan bisnis yang lebih baik, seperti mengembangkan produk baru, memasuki industri tertentu, atau memperluas bisnis. Perusahaan memanfaatkan analisis ini untuk melihat

gambaran industri yang lebih luas dan menentukan pilihan strategis yang pas dan tepat sasaran untuk mencapai kesuksesan.

Ada dua alat yang dapat digunakan yaitu Analisis PESTEL dan 5 Kekuatan Porter, yang dapat dimanfaatkan agar memperoleh pemahaman yang lebih tinggi tentang lingkungan bisnis. Analisis PESTEL ini diharap dapat membantu perusahaan dalam memahami faktor-faktor luar secara makro yang dapat memengaruhi bisnis dan usaha mereka, dan Analisis 5 Kekuatan Porter membantu perusahaan membuat pemahaman tentang kekuatan dan kelemahan mereka dalam kaitannya dengan pesaing mereka, dan membantu mereka membuat strategi bisnis yang efektif. Dalam hal ini peneliti tidak menggunakan analisis PESTEL karena dirasa tidak terlalu mendapatkan hasil yang signifikan terhadap usaha perhotelan sekelas hotel G.

Tabel 2. 1Perbedaan Analisa PESTLE dan 5 Kekuatan Porter

Fitur	Analisis PESTEL	Analisis 5 Kekuatan Porter
Fokus	Faktor eksternal makro	Faktor eksternal industri
Kategori	Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, dan Hukum (PESTEL)	Ancaman Pendetang Baru, Kekuatan Tawar Menawar Pemasok, Kekuatan Tawar Menawar Pembeli, Ancaman Produk Pengganti, dan Persaingan Antar Pesaing yang Ada
Tujuan	Memahami tren dan perkembangan, mengidentifikasi peluang dan ancaman, membuat keputusan strategis	Mengevaluasi daya tarik industri, memahami kekuatan dan kelemahan perusahaan, mengembangkan strategi bisnis
Penerapan	Digunakan pada tahap awal analisis strategis	Digunakan setelah memahami industri secara keseluruhan

Bagaimana Analisis Lima Kekuatan Porter menjadi alat yang berguna untuk membantu perusahaan perhotelan dalam memahami daya tarik industri perhotelan dan mengembangkan strategi bisnis yang efektif adalah sebagai berikut :

*i. Ancaman pendatang baru.*

Ancaman pendatang baru pada sektor industri perhotelan relatif rendah. Mengapa demikian? Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu:

- Tingginya modal awal dalam membangun atau membeli hotel yang membutuhkan investasi modal besar, termasuk biaya tanah, konstruksi, furnitur, dan peralatan.
- Hotel besar seringkali memiliki keuntungan biaya karena dapat membeli persediaan dengan harga yang lebih murah dan menyebarkan biaya overhead ke lebih banyak kamar.
- Merek hotel yang kuat dapat menjadi hambatan masuk yang signifikan bagi pendatang baru, karena konsumen mungkin lebih memilih untuk menginap di hotel yang sudah mereka kenal dan percayai.
- Industri perhotelan seringkali tunduk pada peraturan dan perizinan yang ketat, yang dapat mempersulit pendatang baru untuk memasuki pasar.
- Akses terhadap saluran distribusi seperti situs pemesanan online dengan biaya masuk yang rendah, jangkauan pasar yang luas, menjadikannya ancaman bagi hotel yang sudah mapan.

*ii. Ancaman Produk Pengganti.*

Industri perhotelan menghadapi berbagai ancaman produk pengganti, tergantung pada berbagai faktor yang mempengaruhi daya tarik dan keuntungan sektor tersebut. Produk alternatif dengan harga lebih rendah daripada layanan hotel dapat meningkatkan risiko. Misalnya, Airbnb sering menawarkan akomodasi dengan harga yang lebih kompetitif dibandingkan hotel konvensional, yang dapat menarik konsumen yang sensitif terhadap harga. Jika biaya peralihan dari hotel ke platform pengganti seperti hostel atau Airbnb rendah, maka ancaman produk pengganti akan meningkat. Tanpa mengeluarkan biaya tambahan yang signifikan, pelanggan dapat dengan mudah untuk beralih ke opsi yang lebih murah atau lebih sesuai dengan kebutuhan mereka.

Selain itu, munculnya produk pengganti yang menawarkan kualitas dan manfaat yang serupa atau bahkan jauh lebih baik dari hotel meningkatkan risiko. Jika perilaku pelanggan berubah, seperti ketika orang lebih tertarik pada pengalaman lokal dan unik yang ditawarkan oleh platform seperti Airbnb, hal itu dapat meningkatkan risiko pengembangan produk pengganti. Klien yang menginginkan pengalaman yang berbeda dari layanan hotel konvensional mungkin memilih produk pengganti.

Hotel dapat menghindari ancaman produk pengganti dengan membangun merek yang kuat; ini dapat juga membedakan mereka dari pesaing serta diharapkan menarik pelanggan setia. Hotel harus mampu menawarkan barang maupun jasa yang spesial dan unik untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi pelanggan yang berbeda-beda. Dengan cara yang sama, hotel juga harus menemukan cara untuk meningkatkan efisiensi operasi mereka sehingga mereka dapat mengurangi biaya dan meningkatkan profitabilitas mereka. Untuk membuat pelanggan kembali dan merekomendasikan hotel kepada orang lain, hotel harus berfokus pada memberikan pengalaman pelanggan yang luar biasa.

*iii. Daya tawar pemasok (bargaining power of buyers).*

Kemampuan pemasok untuk mempengaruhi harga dan pembelian barang dan jasa yang dibutuhkan hotel dikenal sebagai kekuatan tawar menawar. Kekuatan ini dapat berbeda dalam industri perhotelan karena berbagai alasan, termasuk:

- Fokus pemasok:

Pasokan terkonsentrasi: Ketika ada beberapa pemasok utama untuk barang atau jasa penting, mereka memiliki lebih banyak kontrol atas harga dan ketentuan. Contohnya, jika sebuah hotel berada di daerah terpencil dan hanya memiliki satu distributor makanan, distributor tersebut memiliki kekuatan tawar menawar yang lebih besar. Sebaliknya, jika banyak pemasok menyediakan barang atau jasa yang sama, hotel akan memiliki lebih banyak pilihan dan kekuatan tawar menawar. Contohnya, karena banyak hotel di kota besar dengan banyak hotel, hotel dapat memilih pemasok linen terbaik berdasarkan harga dan kualitas.

- Membuat produk unik:

Produk yang berbeda: Pemasok memiliki kekuatan tawar menawar yang lebih besar jika mereka menawarkan barang atau layanan yang unik atau sulit ditiru. Pemasok furnitur hotel, contohnya, memiliki kekuatan tawar menawar yang lebih besar daripada pemasok furnitur umum karena mereka membuat dan mendesain furnitur khusus untuk hotel mewah.

Produk yang mudah disubstitusi: Jika satu produk atau layanan dapat dengan mudah digantikan oleh produk atau layanan lain, kekuatan tawar menawar pemasok berkurang. Dalam kasus ini, hotel dapat dengan mudah beralih dari satu merek sabun ke merek lain, sehingga pemasok sabun memiliki kekuatan tawar menawar yang lebih kecil daripada pemasok furnitur khusus.

- Bergantung pada hotel:

Ketergantungan rendah: Jika hotel memiliki banyak pemasok atau dapat dengan gampang beralih ke pemasok lainnya, maka kekuatan tawar-menawar dengan pemasok menjadi

berkurang. Contohnya, jika hotel di pulau terpencil hanya memiliki satu pemasok air, pemasok air tersebut memiliki kekuatan tawar menawar yang besar.

- Kemampuan keuangan pemasok:

Pemasok besar: Pemasok yang mempunyai kekuatan sumber daya keuangan yang lebih besar memiliki lebih banyak kendali atas harga dan ketentuan. Contohnya, perusahaan multinasional besar yang menyediakan perlengkapan mandi untuk hotel memiliki kekuatan tawar menawar yang lebih besar daripada pemasok lokal kecil. Pemasok kecil: Pemasok kecil memiliki sumber daya yang lebih sedikit daripada perusahaan besar. Namun, mereka dapat bersaing dengan menawarkan barang atau jasa yang berbeda atau dengan memberikan layanan pelanggan yang lebih baik.

- Kondisi bisnis:

Permintaan rendah: Ketika permintaan hotel rendah dan pasokan terbatas, kekuatan tawar menawar pemasok berkurang. Ini terjadi saat permintaan hotel tinggi di tempat wisata populer, sehingga pemasok hotel seperti penyedia makanan dan minuman memiliki kekuatan tawar menawar yang lebih besar. Contohnya, selama musim penghujan di tempat wisata populer, hotel dan penyedia makanan dan minuman memiliki kekuatan tawar menawar yang lebih besar.

#### *iv. Daya tawar pembeli.*

Di dalam industri perhotelan, "daya tawar pembeli" mengacu pada seberapa banyak konsumen, atau tamu hotel, dapat mengubah harga dan persyaratan reservasi kamar hotel. Kekuatan ini dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor, termasuk:

- Konsentrasi konsumen :

Kekuatan tawar menawar hotel meningkat ketika banyak tamu individu atau grup kecil memesan kamar. Untuk menarik tamu ini, hotel harus bersaing dengan menawarkan harga yang kompetitif, paket yang menarik, dan layanan pelanggan yang baik. Jika ada pembeli utama, seperti agen perjalanan besar atau perusahaan yang memesan kamar dalam jumlah besar, mereka memiliki kekuatan tawar yang lebih besar dan dapat menegosiasikan harga dan ketentuan yang lebih baik.

- Perbedaan Hotel :

Jika hotel menawarkan pengalaman atau fasilitas yang sebanding dengan hotel lain di daerah tersebut, kekuatan tawar menawar pembeli akan berkurang. Tamu mungkin bersedia membayar lebih untuk pengalaman unik, bahkan jika harga kamar lebih tinggi daripada hotel lain. Akan tetapi jika hotel menawarkan pengalaman atau fasilitas unik dan berbeda yang tidak mudah untuk ditemukan dari tempat lain, kekuatan tawar menawar pembeli akan meningkat.

Wisatawan dapat dengan mudah membandingkan harga dan memilih penginapan dengan harga terbaik.

- Ketergantungan Konsumen:

Hotel dapat menawarkan program loyalitas atau diskon khusus untuk tamu langganan jika mereka sering menginap, yang berarti mereka memiliki kekuatan tawar menawar yang lebih besar. Jika tamu baru tidak setia pada hotel tertentu, mereka memiliki kekuatan tawar menawar yang lebih sedikit. Hotel mungkin tidak perlu menawarkan program khusus atau diskon untuk menarik tamu baru.

- Tempat tinggal alternatif:

Jika ada banyak pilihan akomodasi di daerah tersebut, seperti hostel, hotel lain, atau Airbnb, kompetisi meningkat. Jika tamu tidak puas dengan layanan atau harga hotel tertentu, mereka dapat dengan mudah beralih ke alternatif lain. Namun jika pilihan akomodasi di daerah tersebut terbatas, kekuatan tawar menawar pembeli akan berkurang. Karena tidak ada pilihan lain, pengunjung mungkin harus memesan kamar di hotel yang tidak mereka sukai.

- Kondisi bisnis :

Ketika tingkat hunian hotel rendah dan pasokan kamar melebihi permintaan, kekuatan tawar menawar pembeli meningkat. Jika tingkat hunian hotel tinggi, hotel dapat menaikkan harga kamar dan menerapkan persyaratan pemesanan yang lebih ketat. Jika tingkat hunian hotel rendah, kekuatan tawar menawar pembeli meningkat. Wisatawan dapat mencapai kesepakatan harga lebih rendah atau mendapatkan paket dan diskon khusus.

v. *Persaingan dengan pesaing yang ada.*

Kondisi pasar, strategi bisnis, dan fitur produk atau layanan yang ditawarkan adalah beberapa faktor yang memengaruhi kekuatan persaingan di industri perhotelan. Pertama, jumlah dan jenis pesaing yang ada di pasar sangat mempengaruhi intensitas persaingan; lebih banyak pesaing yang ada, lebih banyak persaingan yang harus dihadapi setiap hotel. Kedua, pertumbuhan industri juga penting; dalam industri yang sedang berkembang pesat, persaingan cenderung lebih ketat karena banyak pemain baru masuk ke pasar untuk memanfaatkan peluang yang ada.

Kekuatan persaingan juga dipengaruhi oleh produk atau layanan hotel yang unik. Hotel dengan layanan standar akan memiliki posisi yang lebih kuat dibandingkan dengan hotel dengan layanan unik atau keuntungan kompetitif, seperti lokasi strategis atau fasilitas eksklusif. Kapasitas dan biaya tetap hotel juga penting; hotel dengan biaya tetap yang tinggi mungkin

lebih rentan terhadap perubahan permintaan, sementara hotel dengan kapasitas besar dapat lebih menyesuaikan penawaran mereka.

Pergeseran industri, seperti investasi besar dalam peralatan dan infrastruktur, dapat memengaruhi persaingan. Meskipun kondisi pasar tidak menguntungkan, hotel yang sulit keluar dari pasar cenderung tetap bertahan dan bersaing. Terakhir, kekuatan persaingan dipengaruhi oleh strategi pemasaran dan inovasi hotel. Hotel yang terus mengubah dan mengikuti tren pasar akan lebih mampu bersaing dan menarik pelanggan dibandingkan dengan hotel yang tidak melakukan perubahan yang signifikan. Secara keseluruhan, perbedaan kekuatan persaingan di industri perhotelan disebabkan oleh sejumlah variabel internal dan eksternal yang memengaruhi kemampuan hotel untuk bersaing dan bertahan di pasar yang selalu berubah ini.