

TESIS

STRATEGI BERSAING BISNIS PARIWISATA DI SELAYAR (STUDI PADA SUNARI RESORT)

WINDI ATRIANI

A012222041



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2024

TESIS

STRATEGI BERSAING BISNIS PARIWISATA DI SELAYAR (STUDI PADA SUNARI RESORT)

TOURISM BUSINESS COMPETITIVE STRATEGY IN SELAYAR (STUDY ON SUNARI RESORT)

Disusun dan diajukan oleh

**WINDI ATRIANI
A012222041**



kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2024

TESIS

STRATEGI BERSAING BISNIS PARIWISATA DI SELAYAR (STUDI PADA SUNARI RESORT)

TOURISM BUSINESS COMPETITIVE STRATEGY IN SELAYAR (STUDY ON SUNARI RESORT)

disusun dan diajukan oleh

WINDI ATRIANI
A012222041

telah diperiksa dan disetujui untuk diseminarkan

Makassar, 05 November 2024

Komisi Penasihat

Ketua

Anggota

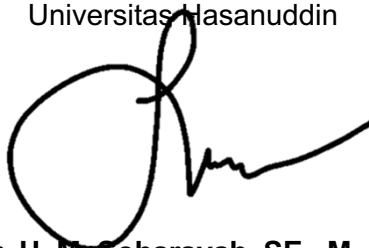


Prof. Dr. H. Muhammad Ali, SE., MS
NIP : 19610324 198702 1 001



Prof. Dr. Mursalim Nohong, SE. M.Si
NIP : 19710619 200003 1 001

Ketua Program Studi Magister Keuangan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M. Si
NIP : 19680629 199403 1 002

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**STRATEGI BERSAING BISNIS PARIWISATA DI SELAYAR
(STUDI PADA SUNARI RESORT)**

Disusun dan diajukan oleh:

**WINDI ATRIANI
NIM A012222041**

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 **13 November 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. H. Muhammad Ali, SE., MS
NIP 19610324 198702 1 001

Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si., CRA., CRP., CWM
NIP 19710619 200003 1 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si
NIP 19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM
NIP 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Windi Atriani
NIM : A012222041
Jurusan/Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis/disertasi yang berjudul

“Strategi Bersaing Bisnis Pariwisata di Selayar
(Studi Pada Sunari Resort)”

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 13 November 2024

Yang membuat pernyataan,



Windi Atriani

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Manajemen (M.M) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada:

1. Kedua orang tuaku yang tercinta, selalu memberikan support semangat tinggi dan selalu memberikan yang terbaik dalam segala hal kasih sayang, materi serta doa demi kelancaran dan kesuksesan penulis dalam menyelesaikan tesis ini dengan baik.
2. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Ali, SE., MS dan Bapak Prof. Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si., CRA., CRP., CWM sebagai tim penasihat atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan.
4. Bapak Prof. Dr. Muh. Yunus Amar, SE., MT, Bapak Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil, DBA, dan Bapak Dr. Fauzi R. Rahum, SE., M.Si., CFP., AEPP selaku dosen penguji yang telah meluangkan waktu dalam memberikan koreksi, saran-saran dan masukan kepada penulis sehingga membantu penulis dalam penyempurnaan penulisan tesis ini.
5. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan penulis ilmu dan pengetahuan selama periode perkuliahan.
6. Seluruh Staff administrasi Pascasarjana Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kemudahan birokrasi serta administrasi selama penyusunan tesis ini.
7. Bapak Bli Eka sebagai Pemilik Sunari Beach Resort Selayar atas pemberian izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di resort beliau.

8. Kak Sofyan selaku asisten pribadi bapak Bli Eka yang senantiasa selalu meluangkan waktunya memberikan arahan selama proses penelitian tesis ini.
9. Semua pihak yang telah mendukung dan atas bantuan, nasihat, dan motivasi yang diberikan selama penelitian tesis ini. Semoga semua pihak mendapat kebaikan dari-NYA atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.

Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Makassar, 13 November 2024

Penulis,



Windi Atriani

ABSTRAK

Windi Atriani. *Strategi Bersaing Bisnis Pariwisata di Selayar: Studi Pada Sunari Resort*. (dibimbing oleh H. Muhammad Ali dan Mursalim Nohong)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bersaing bisnis pariwisata di Sunari Resort, Selayar, dengan pendekatan kualitatif deskriptif dan metode studi kasus. Objek penelitian ini adalah Sunari Resort, sementara subjeknya terdiri dari manajer dan karyawan resort. Data dikumpulkan melalui wawancara, kuesioner, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis SWOT dan QPSM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sunari Beach Resort perlu memperkuat proses rekrutmen dengan SOP ketat untuk memastikan seleksi karyawan yang sesuai, serta meningkatkan retensi tenaga kerja melalui peningkatan kompensasi, lingkungan kerja inklusif, dan peluang pengembangan karir. Tantangan eksternal seperti fluktuasi kunjungan wisatawan, regulasi pemerintah, dan keterbatasan akses transportasi mempengaruhi kinerja resort. Pandemi Covid-19 memperburuk kondisi ini dengan menurunkan okupansi dan pendapatan. Untuk memperkuat daya saing, resort dapat memanfaatkan kekuatan internal, seperti lokasi strategis dan fasilitas baik, serta mengatasi kelemahan seperti harga kamar yang tinggi dengan promosi dan peningkatan efisiensi operasional melalui teknologi. Strategi prioritas yang dihasilkan dari matriks QSPM mencakup pembaruan fasilitas, promosi lokal, diskon musiman, pengembangan program magang, serta inovasi teknologi untuk meningkatkan aksesibilitas dan kepuasan pelanggan, menciptakan rencana tindakan yang holistik untuk keberlanjutan operasional dan daya saing pasar.

Kata Kunci: IFA dan EFA, SWOT, QPSM, Strategi Bersaing

ABSTRACT

WINDI ATRIANI. *Tourism Business Competitive Strategy in Selayar: Study at Sunari Resort*. (supervised by H. Muhammad Ali and Mursalim Nohong)

This research aims to analyze the competitive strategy of the tourism business at Sunari Resort, Selayar, using a descriptive qualitative approach and case study methods. The object of this research is Sunari Resort, while the subjects consist of resort managers and employees. Data was collected through interviews, questionnaires, observation and documentation. The analysis techniques used are SWOT analysis and QPSM. The research results show that Sunari Beach Resort needs to strengthen its recruitment process with strict SOPs to ensure appropriate employee selection, as well as increase workforce retention through increased compensation, an inclusive work environment, and career development opportunities. External challenges such as fluctuations in tourist visits, government regulations, and limited transportation access affect resort performance. The Covid-19 pandemic has exacerbated this condition by reducing occupancy and income. To strengthen competitiveness, resorts can take advantage of internal strengths, such as strategic location and good facilities, and overcome weaknesses such as high room prices with promotions and increasing operational efficiency through technology. Priority strategies resulting from the QSPM matrix include facility updates, local promotions, seasonal discounts, internship program development, and technological innovation to increase accessibility and customer satisfaction, creating a holistic action plan for operational sustainability and market competitiveness.

Keywords: IFA and EFA, SWOT, QPSM, Competitive Strategy

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.4.1. Manfaat Teoritis	11
1.4.2. Manfaat Praktis	11
1.5 Sistematika Penulisan	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1. Landasan Teori	13
2.1.1 Manajemen Strategi	13
2.1.2. Strategi Bersaing	15
2.1.3 Perencanaan Strategis	16
2.1.4 Keunggulan Bersaing	20
2.1.5 Usaha Resort	22
2.1.6 Analisis SWOT	27
2.1.7 Matriks IFAS-EFAS	30
2.1.8 Matriks SWOT	31
2.1.9 Matriks Quantitative Strategic Planning Matrix (QPSM)	36
2.2. Penelitian Terdahulu	39
2.3. Kerangka Pikir Penelitian	41
BAB III METODE PENELITIAN	41

4.1	Jenis Penelitian	41
4.2	Objek dan Subjek Penelitian	41
4.3	Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data	42
4.4	Teknik Analisis Data	44
BAB IV	HASIL	48
4.1	Deskripsi Data	48
4.2	Deskripsi Hasil Penelitian	54
BAB V	PEMBAHASAN	80
BAB VI	PENUTUP	100
5.1	Kesimpulan	100
5.2	Implikasi	102
5.3	Keterbatasan Penelitian	103
5.4	Saran	104
DAFTAR PUSTAKA		106
LAMPIRAN		109
RIWAYAT HIDUP		131

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.1	Pengunjung Wisatawan Sunari Beach Resort Tahun 2023.....	4
2.1	Matrix SWOT.....	32
4.1	Tarif Sewa Kamar Sunari Beach.....	49
4.2	Matrik IFAS.....	61
4.3	Matrik EFAS.....	62
4.4	Matrik SWOT Sunari Beach Resort Selayar.....	64
4.5	Perhitungan Bobot dan Total Attaractiveness Score Sunari Beach Resort.....	70
4.6	Hasil Pemeringkatan Matrik QPSM Sunari Beach Resort...	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2. 1	Model Posisi Perkembangan Pariwisata	33
2. 2	Kerangka Pikir	43
3. 1	Tahapan Penelitian	47
4. 1	Menu Bajoy Resto & Bar Sunari Beach Resort.....	50
4. 2	Diagram Analisis SWOT Sunari Resort Selayar	63

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pariwisata adalah sebuah industri yang berkembang pesat di seluruh dunia, menjadi salah satu sektor ekonomi utama bagi banyak negara. Ini melibatkan perjalanan dan kunjungan ke tempat-tempat yang memiliki daya tarik bagi wisatawan, baik itu karena keindahan alam, warisan budaya, atraksi budaya, atau pengalaman unik lainnya. Industri pariwisata tidak hanya memberikan kesempatan bagi orang untuk berlibur atau menjelajahi tempat-tempat baru, tetapi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi. Mahadevan et al. (2017), menyimpulkan dari penelitian mereka bahwa sektor pariwisata memberikan kontribusi yang signifikan kepada perekonomian Indonesia. Selain menciptakan pemasukan dalam bentuk devisa, pariwisata juga menciptakan lapangan pekerjaan bagi para pelakunya.

Pengembangan pariwisata sangat ditentukan oleh promosi dan pemasaran pariwisata. Daya tarik wisata menjadi dikenal oleh masyarakat luas dan dapat menarik banyak wisatawan untuk datang berkunjung. Pemasaran pariwisata (*marketing of tourism*) dipahami sebagai suatu usaha untuk mendekatkan dan mempermudah terjadinya pertemuan / transaksi antara sisi penawaran dan permintaan (Fandelli, 1995). Keseluruhan proses tersebut bermuara pada pencapaian tujuan untuk meningkatkan frekuensi terjadinya transaksi pariwisata bagi suatu

negara/masyarakat tertentu yang berbeda – beda sesuai dengan tujuan filosofi dari pembangunan bangsa/negara itu sendiri. Selain itu terdapat batasan pemasaran pariwisata yang digunakan sebagai penyesuaian yang sistematis dan terkoordinasi mengenai kebijakan dari badan – badan usaha wisata maupun kebijakan dalam sektor pariwisata pada tingkat pemerintah lokal, regional dan internasional guna mencapai suatu titik kepuasan optimal bagi kebutuhan – kebutuhan kelompok pelanggan tertentu yang telah ditetapkan.

Merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2011, tentang Pembangunan Kepariwisataan Nasional, menjelaskan bahwa arah pengembangan pembangunan kepariwisataan adalah sebagai berikut :

1. **Destinasi Pariwisata**, meliputi pembangunan daya tarik wisata atraksi pembangunan prasarana, penyediaan fasilitas umum, pembangunan fasilitas pariwisata, dan pemberdayaan masyarakat.
2. **Industri Pariwisata**, meliputi pembangunan struktur pariwisata, daya saing produk pemasaran, kemitraan usaha pariwisata, kredibilitas bisnis dan tanggung jawab terhadap lingkungan alam dan sosial budaya.
3. **Pemasaran Pariwisata**, meliputi pengembangan pasar pariwisata, pengembangan citra pariwisata, pengembangan kemitraan pemasaran pariwisata dan pengembangan promosi pariwisata.
4. **Kelembagaan Pariwisata**, meliputi pengembangan organisasi pemerintah, pemda , swasta dan masyarakat , pengembangan SDM dan pengembangan regulasi serta mekanisme operatif di bidang kepariwisataan.

Salah satu bentuk konsep pariwisata yang dikembangkan masyarakat adalah konsep resort. Resort adalah kawasan yang dibuat secara khusus dan dibangun pada *landscape* atau tanah yang luas dengan menambahkan banyak akomodasi dan sarana hiburan sebagai penunjang kegiatan wisata. Resort adalah sebuah jasa pariwisata yang di dalamnya memiliki lima jenis fasilitas yaitu akomodasi, pelayanan makanan dan minuman, hiburan, outlet penjualan, dan fasilitas rekreasi (O'Shannessy et al., 2001).

Resort juga biasanya menyediakan berbagai hiburan untuk mengisi waktu luang tamu. Ini bisa termasuk pertunjukan *live music*, tarian tradisional atau aktivitas kelompok seperti permainan dan turnamen. Resort juga menawarkan fasilitas untuk acara-acara khusus seperti event, festival, pesta rakyat hingga acara khusus seperti pernikahan. Fasilitas ini biasanya dilengkapi dengan *meeting room*, *ballroom*, dan layanan perencanaan acara untuk memastikan bahwa setiap acara berjalan dengan lancar dan sukses. Salah satu daya tarik utama dari resort adalah fasilitas rekreasi yang luas dan beragam.

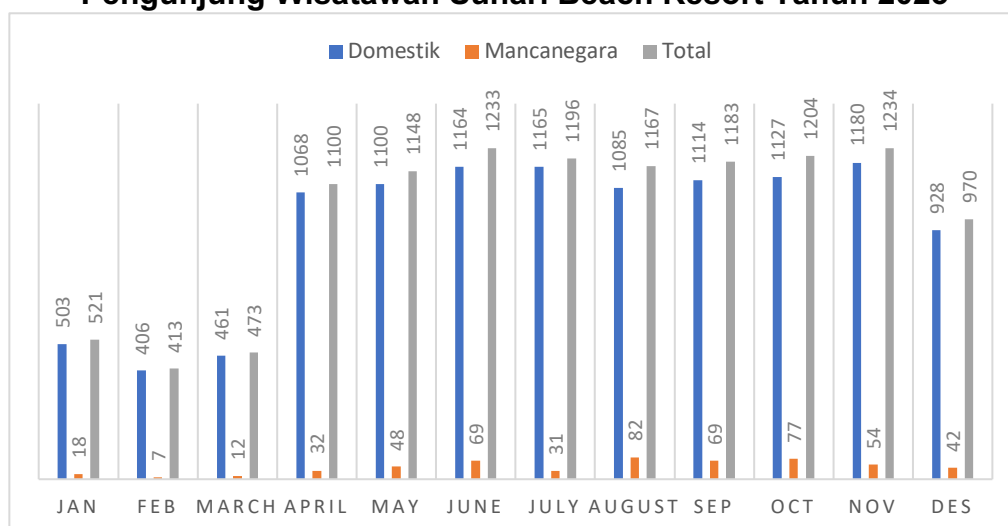
Colmant (1895) memberikan pandangannya tentang resort sebagai tempat yang didesain untuk wisatawan dapat berlibur dan berwisata yang dapat menunjang beraneka macam kebutuhan untuk keluarga hingga bisnis, memiliki fasilitas seperti lapangan golf dan lapangan tenis, dan berlokasi di area yang memiliki latar belakang keadaan alam pantai. Sedangkan menurut Pendit (1999), menuturkan bahwa resort adalah

penginapan yang berfasilitas khusus untuk bersantai dan berolahraga seperti tenis, golf, traking, dan jogging.

Sunari *Beach Resort* merupakan sebuah destinasi wisata yang terletak di tepi pantai Selayar, sebuah pulau yang terletak di sebelah timur Indonesia. Dengan lokasinya yang strategis, wisatawan ataupun tamu dapat menikmati pemandangan laut yang menakjubkan, kegiatan rekreasi air yang menyenangkan, serta ketenangan dan keindahan alam pulau yang masih alami. Sunari *Beach Resort* berfokus pada industri akomodasi penginapan yang menyediakan berbagai tipe kamar atau bungalow yang dilengkapi dengan fasilitas modern. Mulai dari kamar standar hingga VIP *superior room* yang dirancang untuk memberikan kenyamanan dan kualitas tinggi kepada para tamu.

Data Pengunjung seperti pada tabel 1.1 nampak masih sangat fluktuatif sehingga berdampak terhadap perkembangan perusahaan.

Table 1.1
Pengunjung Wisatawan Sunari Beach Resort Tahun 2023



Sumber : Data Kunjungan Sunari *Beach Resort* (2023)

Table 1.1 di atas menunjukkan data pengunjung wisatawan domestik Sunari *Beach Resort* tertinggi pada bulan November berjumlah 1180, sedangkan kunjungan terendah di bulan Februari, hanya ada 406 wisatawan domestik yang berkunjung ke Sunari *Beach Resort*. Selanjutnya data kunjungan wisatawan mancanegara tertinggi terjadi pada bulan Agustus yaitu sebanyak 82 wisatawan mancanegara. Total jumlah kunjungan wisatawan ke Sunari *Beach Resort* tertinggi terjadi pada bulan November sebanyak 1234 wisatawan domestik dan mancanegara. Bagi pelaku usaha sektor kepariwisataan kunjungan wisatawan dalam dan luar negeri merupakan faktor utama yang berdampak terhadap kinerja perusahaan. Data kunjungan wisatawan menunjukkan bahwa pengunjung Sunari *Beach Resort* umumnya berasal dari domestik. Hal ini menunjukkan bahwa pasar dalam negeri memiliki kontribusi yang signifikan terhadap jumlah kunjungan dan pendapatan resort. Namun demikian, pengunjung dari luar negeri juga dapat memberikan kontribusi penting terhadap pendapatan resort, terutama jika resort tersebut memiliki strategi pemasaran yang ditujukan secara khusus untuk menarik wisatawan.

Icon objek wisata (bahari) dari Kabupaten Kepulauan Selayar adalah Taman Nasional Takabonerate yang memiliki luas 220.000 hektare dengan sebarang terumbu karang 500 km² dan telah dinominasikan oleh UNESCO sebagai situs warisan dunia sejak 2005 (Muttaqin, 2017). Ada juga beberapa obyek wisata lainnya, antara lain wisata budaya, wisata alam, wisata laut, wisata sejarah, wisata religi, wisata air, wisata kartz, wisata pertanian dan arkeologi bawah laut. Obyek wisata di Kabupaten Kepulauan

Selayar di dominasi oleh wisata bahari yaitu kurang lebih 72 wisata laut, 22 wisata sejarah, 21 wisata budaya, 13 wisata alam, 6 wisata kartz, 4 wisata air, 3 wisata agro, 1 wisata religi dan juga arkeologi bawah laut. Wisata bahari yang terkenal dikalangan wisatawan adalah adalah Pantai Baloiya, Pantai Sunari, Pantai Ngapalohe, Pantai Liang Kareta, Pantai Batu Karapu, Pantai Pa'badilang, Pantai Pinang, Pantai Bahuluang, Pantai Balojaha dan Pantai Sumingi. Wisata budaya yang terkenal dikalangan wisatawan adalah Gong Nekara, Jangkar Raksasa, Musium Nekara dan Masjid Tua Gantarang sedangkan untuk wisata sejarah yang terkenal yaitu Perkampungan Tua Bitombang dan Perkampungan Tua Gantarang. Hotel dan Akomodasi Lainnya di Kabupaten Kepulauan Selayar Tahun 2017 terdiri dari Selayar Beach, Hotel Berlian, Wisma PKK Tana Doang, Al Umaraini Mess, Syafira Hotel, Bonerate Cottage, Baruga Bonerate, Wisma Reyhan, Wisma Reyhan II, Pondok Anggrek, Resort Selayar Dive, Selayar Eco Resort, Sunari Resort, Tinabo Diving Center, Villa Noorsyah, Wisma Afgar, Reyhan Square Hotel, D'Sorea Garden Villa, Homestay H. Burhan, Homestay Suardi.

Peraturan Kabupaten Selayar No. 07 Pasal 10 Rencana Induk Pengembangan Pariwisata Selayar Tahun 2011, Pembentukan Kawasan Pengembangan Pariwisata, Pengembangan Objek dan Pusat Daya Tarik Pariwisata, Peningkatan Aksesibilitas, Pengembangan Sarana Penunjang Pariwisata, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kelembagaan, Pengelolaan Lingkungan dan Pengembangan Pasar Pariwisata. Dalam merealisasikan rencana induk pengembangan pariwisata tersebut,

Pemerintah Kabupaten Kepulauan Selayar memerlukan anggaran berupa investasi baik dari pemerintah pusat maupun swasta.

Dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar di dalam negeri, *Sunari Resort Beach* harus memperkuat keunggulan kompetitifnya. Menurut Dirgantoro (2020), keunggulan bersaing adalah suatu posisi yang lebih unggul dibandingkan dengan kompetitor atau pesaing untuk dapat mengidentifikasikan keunggulan-keunggulan apa saja yang dimiliki dan akan terus dikembangkan oleh perusahaan dengan para pesaing. Oleh karena itu, penting bagi setiap perusahaan untuk memiliki strategi yang efektif agar dapat berhasil dalam persaingan dengan analisis SWOT.

Dengan melakukan analisis SWOT, pemangku kepentingan pariwisata dapat memahami kondisi dan potensi *resort* wisata, serta merumuskan strategi berdasarkan pertimbangan kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) dan kondisi eksternal (peluang dan tantangan) yang akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Siagian (2019) bahwa analisis SWOT adalah instrument yang ampuh dalam melakukan analisis stratejik, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk minimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

Sebagai kelanjutan dari analisis SWOT, penerapan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) memberikan langkah lebih lanjut dan komprehensif untuk memprioritaskan strategi berdasarkan hasil analisis tersebut. QSPM memungkinkan manajemen Sunari Resort Beach untuk mengevaluasi alternatif strategi dengan lebih objektif, berdasarkan bobot dan nilai daya tarik setiap faktor yang telah diidentifikasi dalam SWOT. Menurut David (2020), QSPM berfungsi sebagai alat yang membantu pemangku kepentingan dalam memilih strategi terbaik dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal secara lebih terstruktur. Dengan demikian, QSPM tidak hanya memastikan bahwa kekuatan dan peluang dapat dimaksimalkan, tetapi juga memberikan solusi untuk mengatasi kelemahan dan ancaman secara lebih terarah. Penerapan QSPM di Sunari Resort Beach dapat membantu memperkuat keunggulan kompetitifnya dengan memastikan bahwa strategi yang dipilih benar-benar relevan dan memiliki potensi paling besar untuk membawa dampak positif terhadap pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan di industri pariwisata.

Lebih lanjut, dengan analisis pasar domestik dapat menunjukkan bahwa Sunari *Beach Resort* memiliki potensi untuk membedakan dirinya dengan menekankan pada nilai inti *resort*, seperti keindahan alam yang unik dan keberlanjutan lingkungan. Dengan mempertahankan standar kualitas yang tinggi dan menawarkan pengalaman yang memuaskan bagi pengunjung, Sunari *Beach Resort* dapat tetap bersaing di pasar pariwisata dalam negeri.

Namun, *resort* ini juga dihadapkan pada tantangan seperti perubahan tren wisatawan, peraturan pemerintah yang berubah, dan persaingan yang semakin ketat. Untuk mengatasi tantangan ini, Sunari *Beach Resort* harus terus melakukan evaluasi strategis dan penyesuaian agar tetap relevan dan berdaya saing di pasar pariwisata dalam negeri. Dengan fokus pada keunggulan kompetitifnya dan penyesuaian strategis yang tepat, Sunari *Beach Resort* memiliki potensi untuk tetap menjadi pemimpin dalam industri pariwisata di Kabupaten Kepulauan Selayar dan terus meningkatkan kontribusinya terhadap ekonomi lokal dan pengembangan pariwisata di wilayah tersebut.

Hasil wawancara yang diperoleh dengan *personal assistant manager* Sunari *Beach Resort* menunjukkan bahwa saat ini, tantangan internal yang dihadapi adalah kesulitan dalam merekrut dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas serta memiliki tingkat retensi yang tinggi. Selain itu, situasi eksternal mengindikasikan bahwa tingkat kunjungan wisatawan ke Selayar fluktuatif, yang dipengaruhi oleh kendala aksesibilitas layanan penerbangan dan pandemi COVID-19. Berdasarkan data tersebut, maka hal ini yang menjadi alasan perlunya dilakukan analisis strategi bisnis dengan menggunakan analisis SWOT pada Sunari *Beach Resort*.

Berdasarkan pada uraian diatas, maka penelitian bertujuan untuk menganalisis **“Strategi Bersaing Bisnis Pariwisata di Selayar (Studi pada Sunari Resort)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang sebelumnya, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana situasi dan kondisi internal *Sunari Beach Resort* saat ini terkait dengan rekrutmen dan retensi tenaga kerja berkualitas ?
2. Apa saja faktor eksternal yang mempengaruhi fluktuasi tingkat kunjungan wisatawan ke Selayar dan bagaimana dampaknya terhadap kinerja *Sunari Beach Resort* ?
3. Bagaimana *Sunari Beach Resort* dapat memperkuat keunggulan kompetitifnya dalam menghadapi tantangan internal dan eksternal yang dihadapi, serta menyesuaikan strategi bisnisnya untuk tetap relevan dan berdaya saing di pasar pariwisata dalam negeri ?
4. Bagaimana pengambilan keputusan strategi *Sunari Beach Resort* berdasarkan matriks QPSM?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui situasi dan kondisi internal *Sunari Beach Resort* terkait dengan rekrutmen dan retensi tenaga kerja berkualitas untuk mengidentifikasi tantangan dan potensi dalam manajemen sumber daya manusia.
2. Untuk menganalisis faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi fluktuasi tingkat kunjungan wisatawan ke Selayar serta mengukur dampaknya terhadap kinerja *Sunari Beach Resort* untuk mengetahui strategi yang efektif dalam menghadapi perubahan pasar.

3. Untuk mengidentifikasi keunggulan kompetitif *Sunari Beach Resort* dan merumuskan strategi bisnis yang sesuai untuk mengatasi tantangan internal dan eksternal yang dihadapi, serta meningkatkan daya saing di pasar pariwisata dalam negeri.
4. Untuk mengidentifikasi keputusan strategi *Sunari Beach Resort* berdasarkan matriks QPSM.

1.4 Manfaat Penelitian

Kegunaan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini ada dua yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis dapat dilihat melalui uraian dibawah ini:

1.4.1. Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi penting dalam pemahaman dan penerapan strategi bisnis di sektor pariwisata *resort*, terutama dalam penggunaan metode SWOT untuk mengevaluasi dan menentukan strategi usaha.
2. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan pengetahuan dan pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia, pemasaran, dan operasional di industri *resort*, sehingga dapat memberikan wawasan tambahan bagi praktisi dan peneliti di bidang ini.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan dan rekomendasi bagi pengelola *resort* dalam menghadapi tantangan

internal dan eksternal yang dihadapi, serta menyesuaikan strategi bisnisnya agar tetap relevan dan berdaya saing di pasar pariwisata.

2. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi langsung bagi pengambilan keputusan strategis di level manajerial *resort*, dengan menyediakan analisis yang mendalam tentang kondisi internal dan eksternal *resort* serta rekomendasi strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja dan daya saing *resort* tersebut di pasar pariwisata.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang menyeluruh terhadap isi dari penelitian ini, maka penulisan ini dibagi ke dalam tujuh bab sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Berisi bagaimana latar belakang masalah yang terjadi sehingga diangkat menjadi objek penelitian. Dari latar belakang masalah tersebut dirumuskan suatu permasalahan yang akan diteliti, tujuan dan manfaat dari penelitian serta sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Membahas tentang landasan teori yang mendukung perumusan hipotesis dalam menganalisis hasil penelitian-penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan juga hipotesis sebagai pernyataan akurat yang merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti.

Bab III Kerangka Konseptual Dan Hipotesis Penelitian

Bab ini menguraikan hipotesis penelitian yang dibangun berdasarkan landasan kerangka konseptual.

Bab IV Metode Penelitian

Membahas variabel penelitian, definisi optimal yang dapat memberikan deskripsi tentang variable-variabel yang dapat digunakan dalam penelitian. jenis dan sumber data mendeskripsikan tentang jenis data dari variabel penelitian serta darimana data tersebut diperoleh, metode pengumpulan data dan menjelaskan prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian, metode analisis yang berisi instrument penelitian yang digunakan dalam melakukan pengujian hipotesis.

Bab V Hasil Penelitian

Mendeskripsikan obyek penelitian dan menyajikan data - data deskripsi hasil analisis statistik yang telah dilakukan.

Bab VI Pembahasan

Membahas hasil - hasil penelitian yang telah diteliti.

Bab VII Penutup

Menguraikan tentang kesimpulan dan saran hasil penelitian

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Strategi

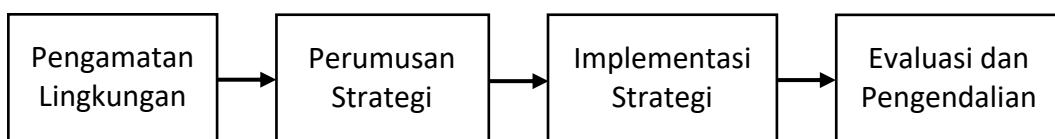
Menurut Mustika (2022) Manajemen strategi adalah proses pembuatan keputusan untuk memperoleh dan menggunakan sumber-sumber perusahaan yang sifatnya terbatas di dalam lingkungan perusahaan yang berubah dengan cepat dan dinamis.

Menurut Wheelen dan Hunger (2008) mengemukakan bahwa manajemen strategik adalah keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang, yang mana manajemen strategik meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategik atau perencanaan jangka panjang), evaluasi, dan pengendalian.

Menurut Isnati dan Fajriansyah (2019) Manajemen strategik adalah proses perencanaan, implementasi, serta pengendalian satu strategi organisasi, dan juga menentukan misi dan tujuan organisasi tersebut yang berkaitan dengan lingkungan eksternalnya. Manajemen strategik menekankan dan mengutamakan pengamatan dan evaluasi mengenai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) lingkungan eksternal perusahaan dengan melihat kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) dalam lingkungan internal perusahaan. Sementara itu, proses manajemen strategik meliputi empat elemen dasar, yaitu pengamatan

lingkungan: perumusan strategi; implementasi strategi dan evaluasi; serta pengendalian.

Pada tahap pengamatan lingkungan atau disebut analisis SWOT, manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman, kemudian mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan. Pada tahap kedua, manajemen membuat pernyataan misi yang berperan penting dalam menentukan tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Tahap ketiga, perusahaan mengimplementasikan strategi melalui program, anggaran, dan prosedur. Tahap akhir, evaluasi kinerja dan umpan balik untuk memastikan tepatnya pengendalian aktivitas perusahaan (Hunger & Wheelen, 2004).



**Gambar 1.1 Proses Manajemen Strategi
Menurut David Hunger dan Thomas Wheelen (2004)**

Berdasarkan pendapat diatas manajemen strategik merupakan proses integral yang melibatkan serangkaian langkah untuk mencapai kinerja perusahaan yang optimal dalam jangka panjang. Proses ini mencakup pengamatan lingkungan eksternal dan internal melalui analisis SWOT, perumusan strategi berdasarkan misi dan tujuan organisasi, implementasi strategi melalui program dan prosedur, serta evaluasi dan pengendalian untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan efektif. Dengan fokus pada kesempatan dan ancaman dari lingkungan eksternal

serta kekuatan dan kelemahan internal, manajemen strategik memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan dinamis, sehingga dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2.1.2. Strategi Bersaing

Strategi merupakan suatu pendekatan jangka panjang yang digunakan pada suatu bisnis untuk memperoleh keunggulan kompetitif di mata target konsumen. Dengan menyusun strategi bersaing yang efektif dan efisien maka akan sangat membantu organisasi dalam mengembangkan, meningkatkan dan memanfaatkan satu atau lebih potensi keunggulan bersaing yang dimiliki organisasi. Sedangkan strategi perusahaan adalah bagaimana organisasi perusahaan mampu bertindak dalam menghadapi persaingan bisnis dengan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui usaha memaksimalkan kegiatan operasional bisnisnya guna mencapai kinerja yang telah ditentukan oleh organisasi perusahaan.

Menurut Pearce II dan Robinson Jr (2013) strategi merupakan rencana skala besar yang berorientasi jangka panjang untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Strategi bersaing adalah usaha mencari posisi yang kompetitif yang dapat menguntungkan perusahaan dalam suatu industri, pencarian area fundamental yang terjadi persaingan. Strategi bersaing bertujuan untuk membangun posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan terhadap kekuatan yang menentukan persaingan industri (Porter, 1985).

Menurut Allison & Kaye (2015) mengatakan bahwa strategi yang unggul dan kompetitif melibatkan beberapa hal, di antaranya:

- a. Pasar untuk bersaing
- b. Nilai unik yang akan ditawarkan perusahaan di pasar tersebut
- c. Sumber daya dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menawarkan nilai unik itu lebih baik daripada pesaing, dan
- d. Cara mempertahankan keunggulan dengan menecagah peniruan.

Berdasarkan pendapat diatas strategi merupakan rencana jangka panjang yang penting bagi perusahaan untuk berinteraksi dengan lingkungan kompetitif dan mencapai tujuannya. Strategi bersaing fokus pada pencarian posisi yang menguntungkan dalam industri melalui pemahaman kekuatan persaingan. Untuk dapat bersaing, perusahaan harus memenuhi empat kriteria keunggulan bersaing: bernilai, langka, mahal untuk ditiru, dan tak dapat digantikan. Selain itu, strategi yang unggul melibatkan identifikasi pasar yang tepat, nilai unik yang ditawarkan, sumber daya yang diperlukan, dan metode untuk mempertahankan keunggulan. Semua elemen ini bersama-sama membentuk dasar bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2.1.3 Perencanaan Strategis

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan membuat peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategi. Tujuan utama perencanaan strategi adalah agar perusahaan dapat melihat

secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal.

Menurut Sarumaha (2024) Proses perencanaan strategis dapat dipecah menjadi lima langkah utama, yakni: (1) pemilihan misi perusahaan dan tujuan utama (2) analisis lingkungan yang kompetitif eksternal organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman, (3) analisis lingkungan internal organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, (4) pemilihan strategi untuk membangun kekuatan organisasi dan memperbaiki kelemahan dalam rangka memanfaatkan peluang eksternal dan meng-*counter* ancaman eksternal (SWOT), dan (5) implementasi strategi.

Menurut Fred R. David (2006) proses perencanaan strategis merupakan bagian dari manajemen strategis, manajemen strategis terdiri dari tiga tahap yakni formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi, yaitu:

- 1) Perumusan srategi, dimana pada tahap ini perusahaan dapat melakukan:
 - a. Pengembangan pernyataan misi perusahaan
 - b. Melakukan audit internal dan eksternal
 - c. Menetapkan sasaran jangka panjang
 - d. Menghasilkan, mengevaluasi dan memilih strategi
- 2) Implemetasi strategi, dimana pada tahap ini perusahaan dapat melakukan:
 - a. Menetapkan kebijakan dan sasaran tahunan

- b. Mengalokasikan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk melaksanakan strategi yang sudah dipilih pada tahap perumusan strategi.
- 3) Evaluasi strategi, dimana pada tahap ini perusahaan dapat melakukan pengukuran dan mengevaluasi hasil dari implementasi strategi.

Adapun langkah-langkah dalam penyusunan perencanaan strategik menurut Fred R. David terdiri dari tiga tahapan yaitu:

1) Tahap pertama

Tahap ini disebut dengan tahap input dan terdiri dari alat-alat:

- a. Analisis lingkungan strategis. Analisis ini menggunakan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) sebagai alat untuk mengaudit lingkungan eksternal.
- b. Analisis internal. Analisis ini menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) sebagai alat untuk mengaudit lingkungan eksternal.

2) Tahap kedua

Tahap ini merupakan tahap pencocokan dari beberapa faktor eksternal dan internal yang ada dengan beberapa strategi alternatif yang ditawarkan pada setiap matriks, yang terdiri dari:

- a. Matriks *Strengths – Weakness – Oppurtunities – Threats* (SWOT), yaitu alat analisis untuk mendapatkan beberapa strategi alternatif dengan menggunakan kekuatan (*Strengths*) dan

kelemahan (*Weakness*) untuk memanfaatkan peluang (*Opportunities*) dan menghindari ancaman (*Threats*) yang ada.

- b. Matrik *Strategic Position And Action Evluation* (SPACE), yaitu alat analisis yang menggunakan kekuatan administrasi, keunggulan bersaing stabiitas lingkungan dan kekuatan untuk menentukan strategi alternatif yang dapat dipilih.
- c. Matrik *Boston Consulting Group* (BCG), yakni alat analisis yang digunakan untuk membantu memiliki multidivisi untuk menentukan posisi kecepatan perkembangan mutu sehingga dapat dihasilkan suatu strategi alternative yang dapat dijalankan.
- d. Matriks *Internal Eksternal* (IE), yaitu alat analisis yang hampir serupa dengan matrik BCG tetapi daya ukur pada matriks ini adalah berdasarkan total nilai EFE dan IFE yang didapat dari tiap-tiap divisi.
- e. Matrik *Grand Strategy*, yaitu alat analisis untuk merumuskan strategi berdasarkan perkembangan yang ada saat ini dengan posisi bersaing yang dimiliki sekolah.

3) Tahap ketiga

Tahap ini merupakan tahap keputusan dimana beberapa strategi alternatif yang telah diidentifikasi pada tahap pencocokan informasi input yang diperoleh pada tahap pertama untuk secara sasaran mengevaluasi startegi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap kedua. Adapun tekik yang akan digunakan adalah dengan menggunakan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning*

Matrix), yaitu alat analisis yang membandingkan beberapa strategi alternatif yang didapat pada tahap pencocokan, sehingga dapat diperoleh daftar prioritas dari alternatif-alternatif tersebut.

2.1.4 Keunggulan Bersaing

Menurut Grant (1991) menyatakan definisi keunggulan bersaing bahwa ketika dua perusahaan bersaing (pada pasar dan pelanggan yang sama), satu perusahaan memiliki keunggulan bersaing atas perusahaan lainnya terjadi ketika perusahaan tersebut mendapatkan tingkat keuntungan dan memiliki potensi mendapatkan laba lebih tinggi.

Menurut Hunger dan Wheelen (2003) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari persaingan diantara perusahaan lain. Strategi bersaing meliputi biaya rendah (*low cost*) dan diferensiasi. Selanjutnya dikombinasikan kedua strategi tersebut disebut fokus.

Husein Umar (2003) menyatakan bahwa Strategi Bersaing adalah perumusan untuk meningkatkan daya saing perusahaan di mata pelanggan atau calon pelanggan. Strategi bersaing memberikan keunggulan sehingga membedakannya dengan perusahaan lain dan menimbulkan persaingan sehat dengan pelanggan tersegmentasi.

Keunggulan bersaing merupakan suatu potensi kekuatan dalam persaingan yang ditentukan oleh tindakan-tindakan manajerial seperti inovasi sumber daya yang dihasilkan maupun posisi strategis yang dimiliki organisasi. Keunggulan bersaing merupakan alat dalam pencapaian tujuan-

tujuan organisasi untuk mendapatkan keberhasilan melebihi para pesaingnya (Sulistiyandari dan Handayani, 2011).

Strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri di mana persaingan berlangsung. Menurut Ilyas, et. al (2023), perusahaan dapat bersaing apabila memenuhi 4 kriteria keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) diantaranya:

1. Bernilai (*Valuable*), yaitu perusahaan/organisasi mempunyai kemampuan untuk mengeksploitasi peluang atau menetralisasi ancaman dari lingkungan eksternalnya.
2. Langka (*Rare*), dimiliki oleh beberapa pesaing kini dan potensial.
3. Mahal untuk meniru (*Costly to Imitate*), yaitu apabila perusahaan tidak dapat memperolehnya atau harus memperoleh dengan biaya yang tinggi.
4. Tak dapat digantikan (*non-substitutable*), yaitu pemanfaatan secara penuh sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Berdasarkan pendapat diatas keunggulan bersaing merupakan suatu kondisi di mana suatu perusahaan dapat mencapai tingkat keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan pesaing melalui strategi yang efektif. Keunggulan ini dapat dicapai melalui kombinasi strategi biaya rendah dan diferensiasi, serta fokus pada segmen pasar tertentu. Berbagai peneliti, seperti Robert Grant, David Hunger, dan Husein Umar, sepakat bahwa keunggulan bersaing melibatkan manajemen yang tepat terhadap sumber daya dan posisi strategis perusahaan. Untuk mempertahankan keunggulan tersebut, perusahaan harus memenuhi empat kriteria: bernilai, langka,

mahal untuk ditiru, dan tidak dapat digantikan. Dengan demikian, keunggulan bersaing berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi dan menciptakan persaingan yang sehat di pasar.

2.1.5 Usaha Resort

Resort merupakan salah satu jenis hotel yang dibangun di lokasi wisata dengan menawarkan pemandangan alam yang menarik serta dilengkapi dengan fasilitas penginapan dan rekreasi bagi pengunjung sehingga pengunjung mendapatkan kesegaran jiwa dan raga, oleh karena itu, perancangan sebuah hotel resort perlu mempertimbangkan beberapa aspek agar dapat memenuhi kebutuhan yang menunjang pariwisata, (Marlina, 2008).

Menurut O'Shannessy (2001) Resort adalah sebuah jasa pariwisata yang di dalamnya minimal memiliki 5 fasilitas penunjang, yaitu pelayanan, makan dan minum, hiburan, outlet penjualan dan fasilitas rekreasi. Sedangkan menurut Pendit (2002) resort adalah tempat menginap dimana terdapat fasilitas khusus untuk bersantai dan berolahraga seperti tennis, golf, SPA, *tracking*, dan *jogging*.

Menurut Coltmant (1895) resort adalah sebuah tempat yang banyak dijumpai pada daerah tujuan yang tidak lagi diperuntukan bagi orang-orang yang singgah untuk sementara. Resort didesain untuk para wisatawan yang berekreasi. Resort ini dapat berupa resort yang sederhana dan sampai resort mewah, dan dapat mengakomodir berbagai kebutuhan mulai dari keluarga bahkan sampai kebutuhan bisnis. Resort biasanya berada pada

tempat tempat yang dilatar belakangi oleh keadaan alam pantai, atau di lokasi dimana fasilitas seperti lapangan golf dan lapangan tenis disediakan.

Menurut Mayasari (2023) secara umum, fungsi resort adalah sebagai tempat berwisata yang dibuat untuk memudahkan pengunjung. Karena dilengkapi dengan berbagai akomodasi dan fasilitas penunjang. Saat ini, tidak sedikit yang memanfaatkan resort sebagai tempat melakukan meeting perusahaan, acara pernikahan mewah dan acara sejenis lainnya. Namun, secara khusus sebuah resort memiliki fungsi sebagai berikut:

- 1) Fungsi resort bagi pengguna adalah tempat berwisata yang menawarkan paket komplit. Tidak hanya menawarkan pemandangan yang indah, namun menyediakan banyak fasilitas yang dapat dinikmati saat berekreasi.
- 2) Bagi pemerintah, fungsi resort adalah sumber pendapatan daerah dan negara.

Resort juga berfungsi sebagai sarana yang membantu terbukanya lapangan pekerjaan. Karena akan ada banyak industri yang mendapatkan manfaat. Seperti, transportasi, hiburan, kuliner, dan cinderamata.

Resort sendiri memiliki banyak jenis, dan dapat diklasifikasikan kedalam beberapa kategori berdasarkan letak dan fasilitasnya. Menurut Mill (2002), resort memiliki beberapa jenis, diantaranya:

1. Mountain Resort Hotel

Seperti namanya, resort ini berada di lingkungan pegunungan. Pemandangan indah khas pegunungan adalah pemikat utama untuk menarik pengunjung dan wisatawan. Fasilitas yang ditawarkan tentu

berkaitan dengan kegiatan outdoor khas daerah pegunungan. Seperti *hiking track*, dan *outbond*. Tidak hanya itu, masing-masing room sudah disediakan kolam renang yang pemandangannya langsung menghadap pegunungan hijau nan asri.

2. Health Resort and Spa

Jenis resort yang satu ini sengaja dibuat di daerah yang menenangkan jiwa dan pikiran. Tidak terlalu dekat dengan tempat wisata pada umumnya. Karena resort jenis ini menawarkan fasilitas meditasi, refleksi dan spa.

3. Beach Resort

Jenis resort yang satu ini, terletak di daerah pantai. Memanfaatkan potensi keindahan alam dan panorama pantai untuk menggaet pengunjung. Wisatawan akan dapat langsung mendapatkan akses menuju pantai selepas membuka pintu hotel.

4. Marina Resort

Jenis resort yang satu ini terletak di daerah Pelabuhan laut (marina). Namun tak jarang beach resort dan marina tidak memiliki perbedaan. Karena view dan lokasinya yang tidak jauh berbeda. Satu hal sederhana yang membedakan keduanya adalah, marina resort biasanya menyediakan akomodasi *speed boat*, ataupun *yatch* untuk di sewa.

Berdasarkan keputusan dirjen pariwisata No.14/U/11/88 tentang pelaksanaan ketentuan usaha dan penggolongan resort. Dapat dijelaskan pada klasifikasi standar di bawah ini:

- a. Resort bintang satu: minimal 20 kamar
- b. Resort bintang dua: minimal 20 kamar
- c. Resort bintang tiga: minimal 30 kamar
- d. Resort bintang empat: minimal 50 kamar
- e. Resort bintang lima: minimal 100 kamar
- f. Resort bintang lima + diamond. Resort dengan kualitas lebih baik dari resort bintang lima

Sebuah resort yang memenuhi standar, tentu memiliki fasilitas utama dan penunjang. Untuk fasilitas utama atau umum ini adalah fasilitas yang dapat dinikmati oleh semua pengunjung dan pelanggan. Menurut Keputusan Dirjen Pariwisata No. 14/U/11/1988, Sebuah resort setidaknya harus memiliki beberapa fasilitas yang mencakup:

1. *Area parkir*

Area parkir yang berada di wilayah lobby resort. Area parkir harus bisa menampung kendaraan pengunjung ketika kondisi maksimal.

2. *Lobby Resort*

Ruangan yang dibuat khusus untuk menerima tamu. Disinilah pengunjung dan front office menyelesaikan proses administrasi. Mulai dari checkin hingga checkout.

3. *Resort Room*

Kamar adalah fasilitas utama yang wajib dimiliki oleh sebuah resort. Berbagai tipe kamar resort juga dapat dipilih oleh pengunjung. Contoh-contoh kamar yang ada di sebuah resort dapat di kategorikan sebagai berikut:

- a) *Single Room* - Kamar tamu ekonomis yang dilengkapi dengan satu tempat tidur, untuk satu orang tamu.
- b) *Twin Room* - Jenis kamar ekonomi, namun dilengkapi dengan dua tempat tidur, untuk dua orang pengunjung
- c) *Triple Room* - Jenis kamar ekonomi yang dilengkapi dengan 2 tempat tidur double jenis queen. Dapat digunakan untuk tiga orang tamu.
- d) *Superior* - Jenis kamar tamu yang cukup mewah, dilengkapi dengan satu atau double, queen, atau double bed. Cukup untuk dua orang tamu
- e) *Suite room* - Jenis kamar yang dikategorikan mewah. Dilengkapi dengan beberapa ruangan lain seperti dapur, living room, dan kamar dengan king bed.
- f) *President suite room* - Kamar resort paling mewah dan lengkap. Semua fasilitas mewah dapat ditemukan disana. Terdiri banyak ruangan, dan opsi view paling bagus.

4. Restoran Resort

Karena resort biasanya lokasinya agak jauh dengan pemukiman, maka resort wajib menyediakan restoran yang menjual makanan dan minuman. Berbagai macam makanan dan minuman disediakan. Mulai dari citarasa lokal, Japan, hingga western cuisine.

5. *Banquet Room*

Tidak jarang para pebisnis memanfaatkan resort untuk melakukan agenda kantor. Seperti rapat tahunan dan sejenisnya. Untuk itulah

resort menyediakan meeting room atau lebih biasa dikenal dengan *banquete room*.

6. Fasilitas Penunjang

Berbagai macam fasilitas penunjang disediakan oleh sebuah resort. Baik untuk para pekerja (*Hotelier*) dan para tamu. Untuk para pekerja biasanya meliputi loker, ruang ganti, dapur, dan staff office.

2.1.6 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan proses evaluasi yang mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam bersaing. Ini membantu perusahaan untuk memahami posisi mereka dan merancang strategi yang sesuai untuk memanfaatkan kekuatan mereka, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang yang ada, dan menghadapi ancaman yang mungkin timbul. Dengan demikian, perusahaan dapat mengoptimalkan kinerja mereka dan memperoleh keunggulan kompetitif.

Analisis SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) adalah kerangka kerja untuk menilai posisi kompetitif bisnis dan mengembangkan rencana strategis. Analisis SWOT mempertimbangkan masalah internal dan eksternal, serta peluang yang ada dan masa depan. Analisis SWOT dimaksudkan untuk membantu setiap pihak terkait dalam melakukan penilaian yang realistis pada kondisi lingkungan bisnis, berdasarkan fakta, berdasarkan data terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi, inisiatif, atau industri (Teniwut, 2021).

Analisis SWOT merupakan singkatan dari strengths (kekuatan) weaknesses (kelemahan), opportunities (peluang) and threats (ancaman). Analisis SWOT digunakan untuk merumuskan strategi berdasarkan pertimbangan kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) dan kondisi eksternal (peluang dan tantangan). Menurut Muharto (2020), pengertian dan tahapan-tahapan dalam melakukan analisis SWOT dengan mengadopsi beberapa penjelasan para ahli seperti David dan David (2015), Sedermayanti (2014), Yoeti (1996), Rangkuti (2011) dan Muhammad (2013), adalah sebagai berikut:

- 1) Kekuatan (*Strength*), adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kekuatan dari pasar suatu perusahaan. Kekuatan kawasan pariwisata adalah sumber daya alam, pengelolaan dan keunggulan relatif industri pariwisata dari pasar dan pesaing sejenis.
- 2) Kelemahan (*Weakness*), adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya alam, keterampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan. Kelemahan kawasan pariwisata adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya alam, keterampilan dan kemampuan pengelolaan industri pariwisata
- 3) Peluang (*Opportunity*), adalah situasi atau kecenderungan utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Peluang kawasan pariwisata adalah situasi atau kecenderungan utama

yang menguntungkan industri pariwisata dalam lingkungan suatu kawasan pariwisata

- 4) Ancaman (*Threats*), adalah situasi atau kecenderungan utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman kawasan pariwisata adalah situasi atau kecenderungan utama yang tidak menguntungkan industri pariwisata dalam lingkungan suatu kawasan pariwisata.

Menurut Resmi, et. al (2023), analisis ini bermanfaat untuk mengetahui suatu permasalahan dari empat sisi yang berbeda, yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, yang dimiliki oleh sebuah perusahaan. Hasil dari analisis ini dapat memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kekuatan dan mempertahankan peluang, serta pada saat yang bersamaan mengurangi kelemahan dan menghindari potensi ancaman (Schiavone et al., 2021). Analisis SWOT juga berperan sebagai instrumen yang bermanfaat dalam aktivitas analisis strategis. Dengan analisis ini, dapat meminimalisasi kelemahan dan menekan dampak ancaman yang harus dihadapi. Secara umum manfaat analisis SWOT adalah sebagai berikut (Jianqiang Cui et al., 2019)

1. Perusahaan menjadi lebih memahami kekuatannya dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkannya.
2. Perusahaan dapat melihat suatu peluang dan dapat mempertahankan peluang.
3. Perusahaan mengetahui kelemahan serta mencari solusi untuk mengurangi kelemahan tersebut.

4. Perusahaan mengetahui potensi ancaman serta mencari solusi untuk menghindari ancaman tersebut.

2.1.7 Matriks IFAS-EFAS

Analisis SWOT dipetakan menjadi dua bagian, yaitu *internal factor analysis* (IFA) yang terdiri dari elemen kekuatan dan kelemahan dan *external factor analysis* (EFA) yang terdiri dari elemen peluang dan ancaman. Menganalisis lingkungan internal (IFA) untuk mengetahui berbagai kemungkinan kekuatan dan kelemahan. Menganalisis lingkungan eksternal (EFA) untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman. Analisis masing-masing elemen IFA dan EFA tersebut didukung oleh faktor-faktor strategis yang akan diberi pembobotan, rating dan skor pada setiap faktor strategis. Pembobotan pada lingkungan internal dan eksternal diberikan bobot dan nilai (*rating*) berdasarkan pertimbangan rasional.

Pembobotan pada lingkungan internal tingkat kepentingannya didasarkan pada besarnya pengaruh faktor strategis terhadap posisi strategisnya, sedangkan pada lingkungan eksternal didasarkan pada kemungkinan memberikan dampak terhadap faktor strategisnya. Jadi besar kecilnya nilai bobot dibandingkan antara satu dan yang lainnya dalam suatu faktor yang sama (Muhammad, 2013). Jumlah bobot pada masing-masing lingkungan harus berjumlah =1 (satu), dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Untuk nilai rating berdasarkan besarnya pengaruh faktor strategis terhadap kondisi dirinya dengan ketentuan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan (lemah). Variabel yang bersifat

positif (variabel kekuatan atau peluang diberi nilai dari sampai dengan 4 dengan membandingkan rata-rata pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya, jika kelemahan atau ancaman besar (dibanding dengan rata-rata pesaing sejenis) nilainya 1, sedangkan jika nilai ancaman kecil/di bawah rata-rata pesamg-pesaingnya nilainya 4.

2.1.8 Matriks SWOT

Matriks SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: Strategi kekuatan-kesempatan (*strengths-opportunities-SO*), strategi kelemahan-kesempatan (*weaknesses-opportunities-WO*), strategi kekuatan ancaman (*strengths-threats-ST*), dan strategi kelemahan-ancaman (*weaknesses-threats-WT*) (Fred R. David, Forest R. David, 2016).

Menurut Muharto (2020), terdapat empat strategi dalam analisis SWOT sebagai korelasi IFA dan EFA Strategi SO, yaitu strategi dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya Strategi ST, yaitu strategi dalam menggunakan kekuatan untuk mengatas ancaman Strategi WO, diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WT didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Matriks SWOT adalah matriks yang menginteraksikan faktor strategis internal dan eksternal Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman (eksternal) yang dihadapi dapat disesuaikan dengan

kekuatan dan kelemahan (internal) yang dimiliki. Matriks SWOT menggambarkan berbagai alternatif strategi yang dapat dilakukan berdasarkan hasil analisis SWOT. Hasil dari interaksi faktor strategis internal dan eksternal menghasilkan alternatif-alternatif strategi. Alternatif strategi adalah hasil dari matriks analisis SWOT yang menghasilkan berupa strategi SO, WO, ST, WT alternatif strategi yang dihasilkan minimal empat strategi sebagai hasil dari analisis matriks SWOT. Model matriks analisis SWOT dapat dilihat pada Tabel 2. 3 berikut:

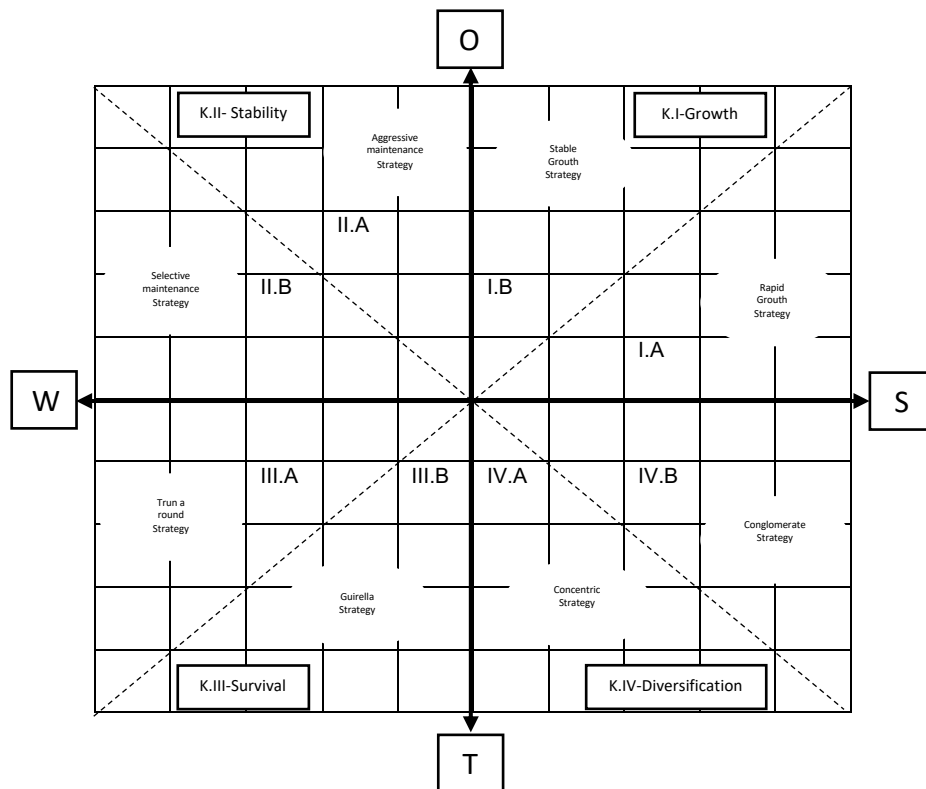
Table 2.1 Matriks SWOT

		INTERNAL	
EKSTERNAL	Identifikasi faktor strategis	Strength (S) Identifikasi faktor kekuatan	Weakness (W) Identifikasi faktor kelemahan
	Opportunities (O) Identifikasi faktor peluang	Strategi S-O Strategi yang memanfaatkan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Strategi yang meminimalkan seluruh kelemahan untuk pemanfaatan peluang
	Threats (T) Identifikasi faktor ancaman	Strategi S-T Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W-T Strategi yang meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman

Sumber: Muhammad (2013)

Diagram posisi perkembangan pariwisata memberikan gambaran keadaan perkembangan pariwisata berdasarkan kuadran-kuadran yang dihasilkan garis vektor SW dan garis vektor OT. Setiap Kuadran memiliki

rumusan strategi sebagai strategi utamanya dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut:



**Gambar 2. 1 Model Posisi Perkembangan Pariwisata
Muhammad (2008)**

Rumusan setiap kuadran yang secara khusus untuk pariwisata dan beberapa pengertian dari para ahli dan penggunaan analisis SWOT diuraikan sebagai berikut.

a. Kuadran I: *Growth Strategy*

Strategi pertumbuhan didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset, profit, atau kombinasi ketiganya. Pertumbuhan dalam pariwisata adalah pertumbuhan jumlah kunjungan wisatawan (frekuensi kunjungan dan asal daerah wisatawan), aset (objek dan daya tarik wisata, prasarana dan sarana pendukung), pendapatan (retribusi

masuk dan jumlah yang dibelansjakan). Pertumbuhan dalam pariwisata terbagi dua, yaitu:

- 1) *Rapid growth strategy* (strategi pertumbuhan cepat), adalah strategi meningkatkan laju pertumbuhan kunjungan wisatawan dengan waktu lebih cepat (tahun kedua lebih besar dari tahun pertama dan selanjutnya), peningkatan kualitas yang menjadi faktor kekuatan untuk memaksimalkan pemanfaatan semua peluang.
- 2) *Stable growth strategy* (strategi pertumbuhan stabil), adalah strategi mempertahankan pertumbuhan yang ada (kenaikan yang stabil, jangan sampai turun).

b. Kuadran II: *Stability Strategy*

Strategi stabilitas adalah strategi konsolidasi untuk mengurangi kelemahan yang ada, dan mempertahankan pangsa pasar yang sudah dicapai. Stabilitas diarahkan untuk mempertahankan suatu keadaan dengan berupaya memanfaatkan peluang dan memperbaiki kelemahan.

Strategi stabilitas terbagi dua, yaitu:

- 1) *Aggressive maintenance strategy* (strategi perbaikan agresif), adalah strategi konsolidasi internal dengan mengadakan perbaikan-perbaikan berbagai bidang. Perbaikan faktor-faktor kelemahan untuk memaksimalkan pemanfaatan peluang.
- 2) *Selective maintenance strategy* (strategi perbaikan pilihan), adalah strategi konsolidasi internal dengan melakukan perbaikan pada sesuatu yang menjadi kelemahan. Memaksimalkan perbaikan faktor-faktor kelemahan untuk memanfaatkan peluang.

c. Kuadran III: *Survival Strategy*

Strategi bertahan dengan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang dimiliki. Strategi ini terdiri dari dua, yaitu:

- 1) *Turn around strategy* (strategi memutar balik), adalah strategi yang membalikkan kecenderungan-kecenderungan negatif sekarang yang paling umum tertuju pada pengelolaan.
- 2) *Guirelle strategy* (strategi mengubah fungsi), adalah strategi mengubah fungsi yang dimiliki dengan fungsi lain yang benar-benar berbeda.

d. Kuadran IV: *Diversifikasi Strategy*

Strategi penganeekaragaman adalah strategi yang membuat keanekaragaman terhadap objek dan daya tarik wisata dan mendapatkan dana investasi dari pihak luar. Strategi penganeekaragaman dibagi dua, yaitu:

- 1) *Diversifikasi concentric strategy* (strategi diversifikasi konsentrik), adalah diversifikasi objek dan daya tarik wisata sehingga dapat meminimalisir ancaman.
- 2) *Diversifikasi conglomerate strategy* (strategi diversifikasi konglomerat), adalah memasukkan investor untuk mendanai diversifikasi yang mempertimbangkan laba.

Menurut Umar (2001), terdapat delapan tahapan bagaimana penentuan strategi dibangun melalui matriks TOWS/SWOT. Tahapan yang dimaksud adalah:

1. Buat daftar peluang eksternal perusahaan

2. Buat daftar ancaman eksternal perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan kunci internal perusahaan.
4. Buat daftar kelemahan kunci internal perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WT.

Matriks SWOT mencoba mencari tahu posisi satu unit bisnis strategi tertentu dalam salah satu kuadran yang dimiliki matriks dan merumuskan strategi bersaing yang seharusnya dipilih oleh manajemen (Muhammad, 2004).

2.1.9 Matriks Quantitative Strategic Planning Matrix (QPSM)

Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) adalah alat penting dalam manajemen strategis, khususnya dalam konteks mengevaluasi dan memprioritaskan berbagai alternatif strategis berdasarkan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi organisasi. QSPM mengintegrasikan hasil analisis SWOT, yang mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, sehingga menyediakan kerangka kerja yang komprehensif untuk pengambilan keputusan. Pendekatan sistematis ini memungkinkan manajemen untuk menilai secara

objektif daya tarik strategi yang berbeda, memfasilitasi pilihan strategis yang lebih terinformasi dan efektif (Hasibuan, 2021; Abbasi et al., 2019).

Salah satu keuntungan utama dari QSPM adalah kemampuannya untuk menetapkan nilai numerik untuk setiap strategi berdasarkan daya tariknya, yang membantu dalam memprioritaskan opsi strategis. Proses kuantifikasi ini sangat penting karena memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi strategi yang paling relevan dan efektif dalam keselarasan dengan kondisi pasar dan sumber daya internal. Misalnya, penelitian telah menunjukkan penerapan QSPM di berbagai sektor, termasuk ekowisata dan layanan pertanian, di mana hal itu telah digunakan untuk mengevaluasi dan memprioritaskan strategi secara efektif (Susanto et al., 2020).

Fleksibilitas QSPM memungkinkannya untuk disesuaikan untuk organisasi yang berorientasi pada keuntungan dan nirlaba, menjadikannya alat serbaguna dalam perencanaan strategis (Mhlongo et al., 2020). Selain itu, QSPM mendukung analisis sensitivitas, yang berperan penting dalam menilai dampak perubahan bobot faktor atau peringkat daya tarik pada evaluasi strategi secara keseluruhan. Kemampuan ini sangat berharga dalam perencanaan strategis, karena membantu manajemen memahami potensi risiko dan ketidakpastian yang mungkin timbul selama implementasi strategi yang dipilih. Dengan menyediakan representasi visual dari faktor-faktor yang dievaluasi, QSPM meningkatkan komunikasi di antara anggota tim dan pemangku kepentingan, mendorong kolaborasi dan proses pengambilan keputusan yang lebih efektif (Alizadeh et al., 2021).

Selain penerapannya dalam berbagai konteks organisasi, QSPM telah diakui karena perannya dalam meningkatkan proses perencanaan strategis dengan mengintegrasikan analisis kualitatif dan kuantitatif. Kombinasi analisis SWOT dengan QSPM memungkinkan pemahaman yang lebih bernuansa tentang lanskap strategis, karena tidak hanya mengidentifikasi faktor kunci tetapi juga mengukur kepentingan relatif mereka dalam pengambilan keputusan (Dorcheh et al., 2021).

Pendekatan ini memastikan bahwa semua elemen penting yang mempengaruhi arah strategis organisasi dipertimbangkan, yang mengarah ke rencana strategis yang lebih kuat dan komprehensif. Metodologi QSPM melibatkan beberapa langkah, termasuk identifikasi faktor internal dan eksternal, penetapan bobot pada faktor-faktor ini berdasarkan signifikansinya, dan evaluasi strategi alternatif terhadap faktor-faktor tertimbang ini. Proses terstruktur ini memastikan bahwa analisisnya menyeluruh dan sistematis, meminimalkan bias yang mungkin timbul dari penilaian subjektif (Marpaung et al., 2021)

Dengan demikian, matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif berfungsi sebagai alat analitik vital dalam manajemen strategis, memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi dan memprioritaskan alternatif strategis secara sistematis. Integrasinya dengan analisis SWOT menyediakan kerangka kerja komprehensif yang meningkatkan proses pengambilan keputusan dengan mengukur daya tarik berbagai strategi. Fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi QSPM membuatnya cocok untuk berbagai konteks organisasi, sementara dukungannya untuk analisis

sensitivitas dan integrasi dengan kerangka pengambilan keputusan lainnya semakin memperkuat kegunaannya dalam perencanaan strategis.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang Strategi Pemasaran Desa Wisata Cekeng Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing dilakukan oleh M.M Handayani, dan I.W Meryawan, K.S Mandiyasa (2023). Tujuan dilakukan penelitian ini adalah Untuk mengetahui Peluang dan Ancaman yang dihadapi Desa Wisata Cekeng Untuk menciptakan keunggulan bersaing, Untuk mengetahui Kekuatan dan Kelemahan apa yang dimiliki Desa Wisata Cekeng untuk menciptakan keunggulan bersaing, untuk mengetahui strategi pemasaran Desa Wisata Cekeng dalam menciptakan keunggulan bersaing. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Data dalam penelitian ini akan di analisa dengan menggunakan analisis SWOT. hasil penelitian menunjukkan Desa wisata cekeng berada pada kuadran I, yaitu offensive/competitive strategis (SO), trategi ini merupakan strategi memanfaatkan peluang dengan memanfaatkan kekuatan yang ada.

Nofi Hartati Harefa, Marlon Sihombing, Kartini Harahap, (2022). Analisis Strategi Bersaing Hotel Soliga Dalam Menghadapi Persaingan Industri Perhotelan Di Kota Gunungsitoli, Sumatera Utara. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi bersaing yang tepat untuk Hotel Soliga dalam menghadapi persaingan industri perhotelan di Kota Gunungsitoli. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dimana data diperoleh dengan melakukan wawancara. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Resource Based View* untuk menganalisis lingkungan internal

dan pendekatan Porter's Five Forces untuk menganalisis lingkungan eksternal dan dirumuskan dalam Matriks SWOT. Hasil dari pendekatan *Resource Based View* yaitu Hotel Soliga memiliki kekuatan dalam hal modal, lokasi, differensiasi produk, reputasi, pembagian tugas, dan pengelolaan data serta kelemahan dalam hal fasilitas dan tanggung jawab sosial. Dari pendekatan *Porter's Five Force* ditemukan hal yang menjadi peluang yaitu tingkat loyalitas, sikap dan potensi pesaing, daya tawar pemasok serta yang menjadi ancaman yaitu jumlah pesaing dan produk pengganti. Setelah dianalisis menggunakan Matriks SWOT, maka dirumuskan strategi bersaing untuk Hotel Soliga adalah Strategi Intensif Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk serta Strategi Diversifikasi Konsentrik

Yeny Purnamasari dan Dhyah Harjanti (2018), dalam penelitiannya yang dimuat di dalam jurnal dengan judul "Formulasi strategi bersaing pada hotel Istana Tulungagung". Penelitian tersebut menggunakan analisis SWOT dan analisis *Internal-External Factor Evaluation*. Dari hasil penelitian, peneliti menemukan bahwa strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan saat ini adalah strategi intensif melalui penetrasi pasar yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan melalui pemasaran yang lebih gencar. Strategi ini kemudian diwujudkan dalam bentuk tujuan tahunan dan kebijakan-kebijakan yang dapat ditempuh oleh Hotel Istana untuk mampu bersaing dalam industri perhotelan di Tulungagung.

Anggraini Marcos dan Ronny H. Mustamu (2020), dalam penelitiannya yang dimuat di jurnal dengan judul “Perumusan Strategi bersaing salah satu hotel bintang tiga di Samarinda”. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi bagi salah satu hotel bintang tiga di Samarinda dalam menghadapi tingginya intensitas persaingan industri perhotelan, dengan menggunakan pendekatan Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM), serta mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal Hotel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang digunakan oleh perusahaan sudah tepat dan sesuai dengan hasil analisis yang diperoleh dengan menggunakan tahapan perumusan strategi yang komprehensif.

Wiwik Rachmarwi (2016) dalam penelitiannya yang termuat dalam jurnal yang berjudul “Evaluasi Strategi Bersaing Dalam Industri Hotel Studi Pada Hotel Sofyan Betawi”, menunjukkan bahwa penelitian ini menggunakan alat analisis SWOT dan analisis strategi generik. Hasil dari penelitian tersebut adalah dari analisis generik yang telah dilakukan, Betawi Sofyan Hotel memiliki strategi diferensiasi. Dari analisis SWOT menunjukkan bahwa strategi yang cocok (growth). *Key Factor Success* dari Betawi Sofyan Hotel adalah semangat kerja dan kompetensi, pemanfaatan dan alokasi modal yang tepat yang digunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas semua fasilitas, dan budaya kerja Perusahaan.

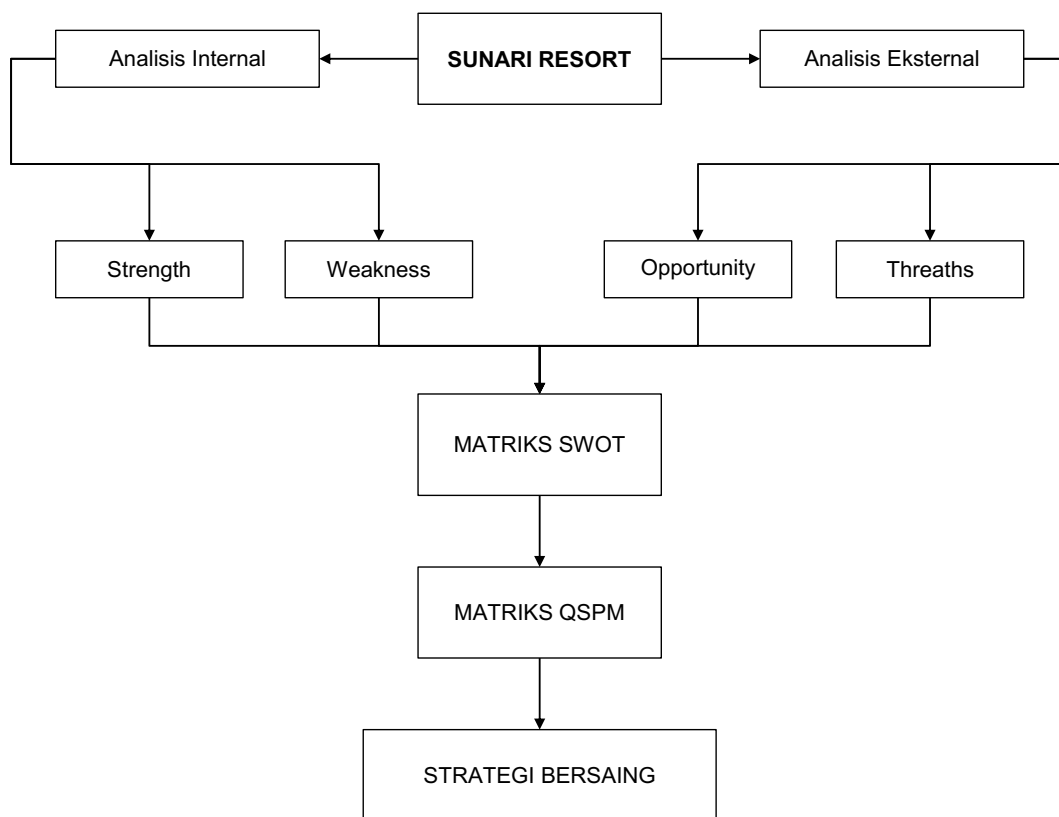
2.3. Kerangka Pikir Penelitian

Pada kerangka pemikiran peneliti akan mengemukakan alur berfikir peneliti yang dijadikan skema pemikiran yang akan menjadi latar belakang penelitian ini. Pada kerangka pemikiran peneliti akan membahas mengenai

pokok permasalahan, teori dan sub fokus yang peneliti gunakan dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran penelitian ini tentang *Sunari Beach Resort* di Selayar dimulai dengan identifikasi mendalam terhadap faktor-faktor internal serta faktor eksternal. Melalui analisis SWOT, penelitian mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Penyusunan matriks SWOT kemudian membantu memvisualisasikan posisi strategis resort berdasarkan evaluasi keempat elemen SWOT tersebut, Dengan pendekatan ini, penelitian bertujuan memberikan rekomendasi strategis yang efektif bagi manajemen *Sunari Beach Resort* dalam mengoptimalkan kinerja dan daya saing mereka di pasar pariwisata Selayar.

Setelah itu, penelitian ini akan melanjutkan dengan penerapan Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) sebagai alat untuk mengevaluasi dan meranking strategi-strategi alternatif yang dihasilkan dari analisis SWOT. Matriks QSPM memungkinkan peneliti untuk memberikan bobot pada masing-masing faktor yang telah diidentifikasi, baik itu dari kategori kekuatan, kelemahan, peluang, maupun ancaman, dan kemudian menilai bagaimana setiap strategi alternatif dapat memanfaatkan faktor-faktor tersebut. Penilaian ini dilakukan dengan memberikan nilai numerik yang mencerminkan seberapa baik setiap strategi dalam merespons faktor yang relevan. Melalui proses ini, peneliti dapat menghasilkan peringkat strategi yang paling sesuai untuk diimplementasikan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan manajemen.

Dengan pendekatan ini, penelitian bertujuan untuk memberikan rekomendasi strategis yang efektif bagi manajemen Sunari Beach Resort dalam mengoptimalkan kinerja dan daya saing mereka di pasar pariwisata Selayar.



Gambar 2. 2 Kerangka Pikir