

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PERHOTELAN DI KOTA BANDUNG,
JAWA BARAT
(STUDI KASUS DI HOTEL HORIZON)**

Dino Leonandri

Abstract

Research on the Horison Hotel Bandung, Hotel. This research aims to know the Horison Hotel Bandung marketing strategy. This research was tested using a SWOT analysis is to identify various internal and external factors of the company i.e. the analysis of internal factors (strengths and weaknesses) and external factors (opportunities and threats) which was later formulated in Diagram Cartesius, external and Internal Matrix Swot Matrix.

From the results of the analysis on Diagram of Cartesius appears that the position of the Horison Hotel Bandung is located at the center of city, indicating that a the Horison Hotel Bandung face some opportunities and has a range of forces that push to get those opportunities. And position of the Horison Hotel Bandung on Internal matrix & Externally is also located on the center position to grow and develop or vertical integration which is a competitive market position is very strong in the hospitality business the high competitive power.

On the SWOT Matrix there are four alternative strategies that can be applied to the Horison Hotel Bandung . On the strategy SO, can utilize the entire strength of the hotel has complete facilities, namely in Bandung a reputation for service excellence through the development of an increasingly sophisticated technology can facilitate promotional activities so that many opportunities to attract new consumers, on the first WO Strategies can do in cooperation with travel agencies not only domestic but also overseas travel agencies and travel packages provided to introduce the makassar city to tourists ST Strategies, it can overcome the threat from these types of products the Horison Hotel Bandung replicable so the Horison Hotel Bandung must continuously innovate products and services that is different from its competitors, and on WT Strategies can make use of the web site in order to be always updated about any information either about the promo to be issued or the event will be held.

Keywords: *marketing strategy, SWOT analysis, SWOT matrix, an alternative strategy*

PENDAHULUAN

Industri perhotelan merupakan salah satu aspek yang mempunyai peranan penting dalam perkembangan pariwisata di Kota Bandung, dimana perhotelan menyediakan jasa akomodasi bagi para wisatawan. Jumlah kunjungan wisatawan yang mengalami peningkatan berpengaruh pada perkembangan industri perhotelan karena peningkatan jumlah kunjungan wisatawan akan meningkatkan pula kebutuhan akan jasa akomodasi khususnya hotel sebagai sarana penunjang.

Pesatnya pertumbuhan bisnis perhotelan mengakibatkan tingkat persaingan antar hotel yang tinggi. Namun bagi sejumlah pengusaha hotel, kondisi tersebut tidak menjadi kekhawatiran besar sepanjang pangsa pasarnya masih tersedia. Para pengelola hotel harus berusaha sebaik mungkin dalam memanfaatkan pasar yang ada dengan memberi image dan layanan khusus kepada para tamunya.

Menurut Assauri (2009: 167) Setiap perusahaan mempunyai tujuan untuk tetap hidup dan berkembang ; tujuan tersebut hanya dapat dicapai melalui usaha mempertahankan dan meningkatkan tingkat keuntungan/laba perusahaan. Usaha ini hanya dapat dilakukan apabila perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan tingkat keuntungan/laba perusahaan. Usaha ini hanya dapat dilakukan apabila perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan penjualannya, melalui usaha mencari dan membina langganan, serta usaha menguasai pasar. Tujuan ini hanya dapat dicapai apabila bagian pemasaran perusahaan melakukan strategi yang mantap untuk dapat menggunakan kesempatan atau peluang yang ada dalam pemasaran, sehingga posisi atau kedudukan perusahaan di pasar dapat dipertahankan dan sekaligus ditingkatkan.

Menurut Assauri (2009:169) Strategi pemasaran pada dasarnya adalah rencana yang menyeluruh, terpadu dan

menyatu di bidang pemasaran, yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran suatu perusahaan. Oleh karena itu, penentuan strategi pemasaran harus didasarkan atas analisis lingkungan dan internal perusahaan melalui analisis keunggulan dan kelemahan perusahaan, serta analisis kesempatan dan ancaman yang dihadapi perusahaan dari lingkungannya. Di samping itu strategi pemasaran yang telah ditetapkan dan dijalankan, harus dinilai kembali, apakah masih sesuai dengan keadaan/kondisi pada saat ini. Penilaian atau evaluasi ini menggunakan analisis keunggulan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman.

Bandung sebagai pusat kegiatan bisnis dan salah satu daerah tujuan wisata memiliki potensi yang cukup besar dalam mendatangkan wisatawan, sehingga mendorong minat para investor untuk menanamkan modal di industri perhotelan. Minat investor untuk membangun hotel yang cukup tinggi tersebut akan meningkatkan pasokan kamar hotel, sehingga mengakibatkan peningkatan intensitas persaingan di industri perhotelan. Oleh karena itu setiap hotel harus dapat menyediakan produk yang menarik dan pelayanan yang memuaskan untuk dapat bersaing dengan hotel lain, begitu pula dengan Hotel Horison Bandung yang merupakan salah satu hotel berbintang empat di Bandung.

Tabel 1
Hotel Bintang 4 dan jumlah kamar di Bandung Tahun 2013

No	Nama Hotel	Bintang	Jumlah Kamar
1	Horison Hotel and Convention	4	253
2	Aston Braga	4	177
3	Golden Flower	4	161
4	Holiday Inn	4	194
5	Luxton Hotel	4	149

Sumber : data diolah, November 2013

Di Ibu Kota Jawa Barat ini, jumlah hotel baru yang akan beroperasi hingga akhir 2013 sebanyak lima belas hotel. Sebagian besar merupakan kelas menengah; bintang tiga dan empat. Ketua Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia Jawa Barat, Herman Muhtar (sumber: properti.kompas.com) mengungkapkan pertumbuhan hotel mencapai 40 persen dari tahun 2012. Akan tetapi, bertambahnya jumlah hotel tersebut tidak disertai dengan pertumbuhan pasar (*demand*). Tingkat okupansi rerata masih bertahan pada angka 70 persen.

"Meskipun kegiatan *meeting, incentives, convention and exhibition* (MICE) tetap stabil, namun bila kuantitas hotel bertambah banyak, akan terjadi persebaran pemenuhan kebutuhan. Pertumbuhan pasar (*demand*) tidak sama besar dengan pasok, bahkan menurun yang disebabkan penambahan kuantitas hotel."

Salah satu pemain besar perhotelan di Bandung adalah Horison Hotel Group. Tahun ini mereka menambah kamar Horison sebanyak 252 unit.

Ekspansi Horison, diikuti Accor Group yang mengusung tiga *brand* sekaligus yakni Novotel, Mercure, dan ibis. Selain Accor, nama-nama seperti Santika Indonesia Hotels & Resorts, Tauzia Group dengan bendera Harris dan Pop!, Archipelago International, Best Western, Swiss-belhotel dan pemain lokal lainnya ikut berkompetisi meramaikan bisnis perhotelan di Bandung. Dengan meningkatnya persaingan akibat peningkatan jumlah hotel yang beroperasi di Bandung, mengakibatkan hotel-hotel yang ada menggunakan berbagai macam cara untuk menarik tamu agar datang dan menginap di hotel mereka.

Agar perusahaan tetap mampu bersaing dengan perusahaan lain yang mengeluarkan produk sejenis dan produk substitusi, maka manajemen perusahaan harus mampu mengolah perusahaannya dengan baik. Supaya konsumen atau pelanggan yang ada tidak beralih kepada perusahaan lain. Perusahaan

diharuskan untuk lebih memahami segala kebutuhan dan keinginan konsumen atau perusahaan harus mampu menciptakan produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Selain itu juga diperlukan pemasaran yang baik. Dengan pemasaran produk yang baik maka akan dapat meningkatkan penjualan dan merebut pangsa pasar. Jika itu sudah terjadi maka dapat dipastikan perusahaan akan mendapatkan laba yang maksimal. Jika pemasaran produk yang dilakukan tidak atau kurang tepat maka akan terjadi penurunan penjualan yang akan memberi dampak penurunan pendapatan yang diterima oleh perusahaan tersebut.

Untuk meningkatkan pangsa pasar maka perusahaan perlu menerapkan strategi bersaing dengan menggunakan metode SWOT, yakni suatu strategi yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui sejauh mana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar. Hal ini perlu dilakukan oleh perusahaan mengingat bahwa persaingan dengan perusahaan pesaing yang bergerak di bidang usaha yang sama sangat ketat, sehingga perusahaan perlu menyusun strategi yang dapat meningkatkan pangsa pasarnya.

METODOLOGI PENELITIAN

Model-model kualitatif perumusan strategi, yaitu Matrik TOWS atau Matrik SWOT dan Matrik Internal Eksternal kemudian dari hasil yang ada maka ditentukan pengambilan keputusan yang tepat.

Dengan menggunakan Skala prioritas mulai dari 4 (sangat penting), 3 (penting), 4 (cukup penting) dan 1 (tidak penting) pada variabel bersifat positif. Sedangkan pada variabel bersifat negatif diberi nilai sebaliknya yaitu 1 (sangat penting), 2 (penting), 3 (cukup penting), dan 4 (tidak penting). Kemudian kalikan nilai skala prioritas (SP) dengan

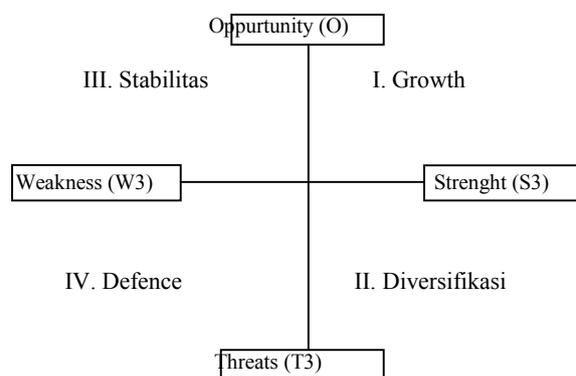
konstanta (K). Penentuan nilai konstanta didasarkan pada nilai tertinggi yaitu 4 dengan asumsi bahwa semua indikator dianggap baik. Masing-masing nilai SP x K dibagi dengan total nilai SP x K untuk memperoleh nilai bobot.

Tabel 2
Perhitungan Analisis SWOT

Faktor Strategi	Bobot	Rating	Nilai
Internal :			
• Strength (S)	S1(0,0-1,0)	S2 (1-4)	$S1 \times S2 = S3$
• Weakness (W)	W1(0,0-1,0)	W2 (1-4)	$W1 \times W2 = W3$
Total	1,0		
Eksternal :			
• Opportunity (O)	O1 (0,0-1,0)	O2 (1-4)	$O1 \times O2 = O3$ $T1 \times T2 = T3$
• Threats (T)	T1 (0,0-1,0)	T2 (1-4)	
Total	1,0		

Keterangan :

- Bobot dari internal dan eksternal antara 0,0 sampai dengan 1,0
- Rating dari internal dan eksternal antara 1 sampai 4
- Nilai dari internal dan eksternal adalah hasil perkalian antara bobot dengan rating.



Gambar 1
Diagram Matriks SWOT

Pada gambar 1 diatas dijelaskan, Kuadran I : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam

kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (Growth oriented strategy).

Kuadran II : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/jasa).

Kuadran III : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih, dengan strategi stabilitas.

Kuadran IV : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan perusahaan (defence).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model-model kualitatif perumusan strategi yang dipergunakan adalah :

1. Analisis Deskriptif
2. Analisis SWOT
3. Diagram Cartesius
4. Matrik Internal Eksternal
5. Matrik SWOT

1. Analisa Deskriptif

Hotel Horison Bandung adalah Hotel yang bergerak di bidang penyediaan jasa kamar hotel, kolam renang, kegiatan pertemuan dan tempat resepsi pernikahan. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bisnis perhotelan dan pengelola jasa penyewaan ruangan resepsi perkawinan maka kegiatan pemasaran menjadi faktor yang paling penting peranannya dalam upaya pencapaian peningkatan jumlah kamar yang terjual.

Untuk menganalisa pemasaran jasa hotel konsep yang dianggap efektif adalah dengan menggunakan konsep Marketing Mix P7, yaitu:

1. Product
2. Price
3. Promotion
4. Place
5. People
6. Physical Evidence
7. Process

Uraian unsur-unsur dari Marketing Mix pada Hotel Horison Bandung adalah sebagai berikut :

A. Analisa Produk

Kamar-kamar di Hotel Horison Bandung berukuran luas dan nyaman. Terdapat jendela berukuran besar disetiap kamar, sehingga tamu dapat menikmati pemandangan kota dengan leluasa. Kamar-kamar ber-AC tersebut dikelompokkan menjadi beberapa tipe, antara lain Superior Room, Deluxe Room, Deluxe Pool Room, Deluxe Junior Room, Deluxe Junior Pool, Junior Suite, Deluxe Pool Suite, Junior Suite Club, Honeymoon Suite, Lagoon Sunset View, Apartment Family Suite, Family Suite Club, Executive Suite, Executive Suite Club, President Suite dan Pool.

Selain menawarkan kamar yang nyaman, hotel juga menyediakan lebih dari 15 function room untuk ruang rapat dan dua Ballroom dengan kapasitas 5000 orang yang dapat digunakan untuk resepsi pernikahan, kegiatan perjamuan atau yang sejenis, lengkap dengan sarana pendukung yang memadai.

B. Analisa Harga (Price)

Hotel Horison Bandung sebagai salah satu Hotel bintang 4 dengan fasilitas terlengkap di Bandung selalu mengeluarkan berbagai promo pada setiap momentum untuk mengeluarkan launching promo, seperti contoh di awal tahun 2014 karena okupansi tingkat hotel agak menurun yang disebabkan oleh pemerintahan atau perusahaan pada awal tahun masih menganggarkan biaya dan belum mempunyai kegiatan maka Hotel Horison Bandung mengeluarkan promo kamar

untuk mendongkrak nilai okupansi yang turun.

C. Analisa Promosi (Promotion)

Bentuk-bentuk promosi pemasaran yang dilakukan oleh Hotel Horison Bandung dalam meningkatkan jumlah pelanggannya, yaitu dengan melakukan kegiatan periklanan. Adapun kegiatan periklanan yang dilakukan oleh Hotel Horison Bandung dengan berbagai macam cara di antaranya melalui media cetak seperti surat kabar, media elektronik seperti radio, televisi maupun media luar ruangan seperti baliho dan spanduk. Hotel Horison Bandung bekerja sama dengan seluruh media yang ada di kota Bandung dan sebagian dengan media nasional.

D. Analisa Tempat (Place)

Hotel Horison Bandung terletak di Jalan Pelajar Pejuang, perjalanan berkendara menuju hotel membutuhkan waktu kurang lebih 25 menit dari Bandara. Akses ke berbagai tempat seputar kota Bandung dipermudah dengan keberadaan taksi/ kendaraan umum di sekitar hotel. Untuk menikmati suasana menyenangkan di Gunung Tangkuban Perahu hanya perlu naik taksi sekitar 60 menit.

E. Analisa SDM (People)

Hotel Horison Bandung adalah Hotel besar yang selalu menjaga eksistensi pelayanan yang High Quality. Melalui pelayanan yang baik, cepat, ramah, teliti, dan akurat maka dapat menciptakan kepuasan dan kesetiaan pelanggan terhadap perusahaan yang akhirnya akan meningkatkan nama baik Hotel Horison Bandung dan beliau mengatakan bahwa semua itu terbukti dalam berbagai penghargaan yang diterima oleh Hotel Horison Bandung yang diantaranya adalah Indonesia Leading City Hotel Bandung 2010/2011 yang diperoleh pada acara Indonesia Travel Tourism Award 2010/2011, International Business & Company Award 2010 dengan kategori The

Best Hotel and Service Excellent of The Year, dan penghargaan Indonesia Achievement Center (IAC) 2013 yang diperoleh menjadikan Hotel Horison Bandung sebagai salah satu hotel dengan kunjungan serta pelayanan terbaik di Indonesia.

F. Analisa Lingkungan Fisik (Physical Evidence)

Hotel Horison Bandung merupakan akomodasi hotel yang letaknya tepat di pusat kota Bandung. Menampilkan desain yang canggih dan fasilitas modern, Hotel Horison Bandung menawarkan kamar yang luas dengan nuansa netral dan ruang umum gaya. Fasilitas bisnis tingkat pertama dan hotel yang dekat dengan pusat kota membuatnya bahkan lebih nyaman bagi wisatawan eksekutif.

G. Analisa Proses (Process)

Hotel Horison Bandung memiliki banyak jasa pelengkap adalah keramahan, pengamanan penerimaan pesanan dan semuanya ini dilaksanakan oleh Hotel Horison Bandung dalam hal penerimaan pesanan, maka proses pemesanan kamar hotel atau booking untuk resepsi perkawinan dan fasilitas lainnya bisa langsung menghubungi resepsionis Hotel Horison Bandung melalui telepon (022) 7305000.

Analisis SWOT Hotel Horison Bandung

Analisis TOWS atau SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pemasaran Hotel Horison Bandung. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strength) dan peluang (Opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (Weakness) dan ancaman (Threat). Model yang dipakai pada tahap ini terdiri dari Matriks faktor strategi internal dan Matriks faktor strategi eksternal. Namun sebelum membuat matriks IFAS faktor internal dan eksternal akan

ditentukan terlebih dahulu bobot dari masing-masing faktor (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman).

Berdasarkan tabel 5 dibawah ini penentuan bobot faktor-faktor kekuatan dan kelemahan pada tabel diatas maka dapat dibuat faktor-faktor strategi yang hasilnya ditunjukkan pada Tabel IFAS disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka kekuatan (Strength) dan Kelemahan (Weakness) perusahaan.

Tabel 3
Penentuan Bobot Faktor-Faktor Kekuatan dan Kelemahan

Faktor- Faktor Strategi Internal	Skala Prioritas (SP)	Konstanta (K)	SP x K	Bobot
KEKUATAN				
1. Memiliki Jumlah kamar terbanyak di Bandung yaitu 285 kamar	3	4	12	0,10
2. Memiliki area parkir terbesar dengan kapasitas parkir sampai dengan 600 mobil dan 850 motor	4	4	16	0,13
3. Memiliki fasilitas terlengkap diantaranya ruang untuk kegiatan MICE dan Ballroom serta fasilitas hiburan	4	4	16	0,13
4. Mendapatkan penghargaan dari Indonesia Achievement Center sebagai salah	4	4	16	0,13

satu hotel dengan kunjungan serta pelayanan terbaik di Indonesia					
5. Cita rasa menu yang beragam dari makanan khas Jawa Barat sampai hidangan Internasional	3	4	12	0,10	
KELEMAHAN					
1. Kurangnya pemanfaatan situs web	2	4	8	0,07	
2. Penyebaran informasi tentang promo	2	4	8	0,07	
3. Tidak melakukan kerjasama dengan biro perjalanan luar negeri	2	4	8	0,07	
4. Tidak ada prasarana Wifi di ruang meeting	3	4	12	0,10	
5. Fasilitas antar jemput ke Airport & pelabuhan masih diluar harga paket penginapan	3	4	12	0,10	
TOTAL SP x K			116	1,00	

Tabel 4
IFAS

Faktor-Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
KEKUATAN			
1. Memiliki jumlah kamar terbanyak di Bandung yaitu 285 kamar	0,10	3	0,3
2. Memiliki area parkir terbesar dengan kapasitas parkir sampai dengan 600 mobil dan 850 motor	0,13	4	0,52

3. Memiliki fasilitas lengkap diantaranya ruang untuk kegiatan MICE dan Ballroom serta fasilitas hiburan	0,13	4	0,52
4. Mendapatkan penghargaan dari Indonesia Achievement Center sebagai salah satu hotel dengan kunjungan serta pelayanan terbaik di Indonesia	0,13	4	0,52
5. Cita rasa menu yang beragam dari makanan khas Jawa Barat sampai hidangan internasional	0,10	3	0,3
KELEMAHAN			
1. Kurangnya pemanfaatan situs web	0,06	3	0,18
2. Penyebaran informasi tentang promo	0,06	2	0,12
3. Tidak melakukan kerjasama dengan biro perjalanan luar negeri	0,06	3	0,18
4. Tidak ada Pasarana wifi di ruang meeting	0,10	3	0,3
5. Fasilitas antar jemput ke Airport & Pelabuhan masih diluar harga paket penginapan	0,10	3	0,3
TOTAL	1,00		3,32

Sumber : Hasil Evaluasi analisis deskriptif

Tabel 5
Penentuan Bobot Faktor-Faktor Peluang dan Ancaman

Faktor- Faktor Strategi Internal	Skala Prioritas (SP)	Konstanta (K)	SP x K	Bobot
PELUANG				
1. Perkembangan teknologi dapat mempermudah dan mempercepat pelayanan serta saluran untuk promosi semakin terbuka untuk memperkenalkan produk	4	4	16	0,14
2. Kondisi politik yang baik akan	3	4	12	0,10

mempengaruhi persaingan antar hotel menjadi sehat karena sektor pariwisata menjadi berjalan dengan normal					
3. Perubahan kondisi sosial ekonomi yang baik maka akan banyak orang yang berwisata	4	4	16	0,14	
4. Banyaknya tempat wisata di Bandung	3	4	12	0,10	
5. Meningkatnya daya beli dan selera konsumen	3	4	12	0,10	
ANCAMAN					
1. Meningkatnya pelayanan pesaing	2	4	8	0,08	
2. Kenaikan harga-harga yang akan mempengaruhi biaya operasi	3	4	12	0,10	
3. Persaingan Harga	2	4	8	0,08	
4. Perang Promosi	2	4	8	0,08	
5. Adanya pendatang baru yang potensial	2	4	8	0,08	
Total SP x K			112	1,00	

Berdasarkan tabel 6 penentuan bobot faktor-faktor peluang dan ancaman pada tabel diatas maka dapat dibuat faktor-faktor strategi yang hasilnya ditunjukkan pada Tabel EFAS disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis eksternal tersebut dalam kerangka peluang dan ancaman.

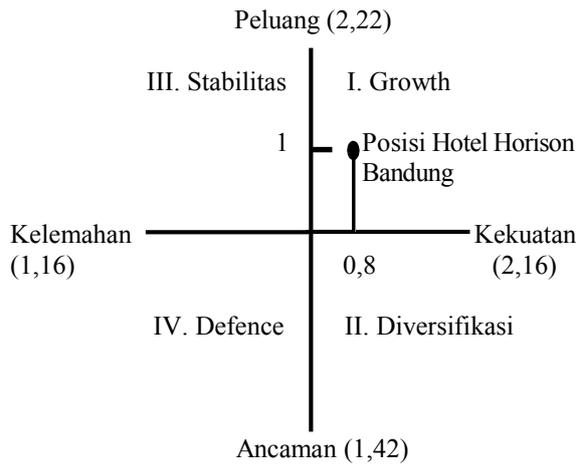
Tabel 6
EFAS

Faktor-Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
PELUANG			
1. Perkembangan teknologi dapat mempermudah dan mempercepat pelayanan serta saluran untuk promosi semakin terbuka untuk memperkenalkan produk	0,14	4	0,56
2. Kondisi politik yang baik akan mempengaruhi persaingan antar hotel menjadi sehat karena sektor pariwisata menjadi berjalan dengan normal	0,10	4	0,4
3. Perubahan kondisi sosial ekonomi yang baik maka akan banyak orang yang berwisata	0,14	4	0,56
4. Banyaknya tempat wisata di Bandung	0,10	4	0,4
5. Meningkatnya daya beli dan selera konsumen	0,10	3	0,3
ANCAMAN			
1. Meningkatnya pelayanan pesaing	0,08	4	0,32
2. Kenaikan Harga-harga yang akan mempengaruhi biaya operasi	0,10	3	0,3
3. Persaingan Harga	0,08	3	0,24
4. Perang promosi	0,08	3	0,24
5. Adanya pendatang baru yang potensial	0,08	4	0,32
TOTAL		1,00	3,64

Sumber : Hasil evaluasi analisis deskriptif

Berdasarkan hasil perhitungan, faktor internal kekuatan yang dimiliki Hotel Horison Bandung lebih besar dari faktor kelemahannya yaitu sebesar 1 dan untuk faktor eksternal peluang juga lebih besar dari faktor eksternal ancamannya yaitu sebesar 0,8. Dari perhitungan tersebut dapat ditentukan posisi Hotel Horison Bandung sehingga diperoleh formulasi strategi pemasaran yang sesuai, seperti gambar 1 dan pada tabel 6.

Pada gambar 2 di bawah ini nampak bahwa posisi Hotel Horison Bandung terletak pada sel I yang menunjukkan bahwa Hotel Horison Bandung menghadapi beberapa peluang dan mempunyai berbagai kekuatan yang mendorong untuk mendapatkan peluang-peluang tersebut.



Gambar 2

Diagram Cartesius Hotel Horison Bandung

Sumber : Hasil analisis pengolahan data

Pada tabel 7 terlihat strategi pertumbuhan melalui konsentrasi vertikal dapat dilakukan dengan cara mengambil alih fungsi yang sebelumnya disediakan oleh pemasok (backward integration) atau dengan cara mengambil alih fungsi distributor (forward integration). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (high market share) dalam industri yang berdaya tarik tinggi (Rangkuti, 2008: 44).

Melihat posisi kompetitif Hotel Horison Bandung yang kuat pada tabel 7 dimana sebagai pemimpin pasar (market leader) pada industri hotel berbintang 4, maka strateginya adalah strategi pertumbuhan konsentrasi melalui integrasi vertikal dengan mengambil alih fungsi distribusi (forward integration) dengan melalui pendekatan sumberdaya internal. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya Hotel Horison Bandung harus melakukan upaya-upaya mengontrol kualitas produk, fasilitas-

fasilitasnya, distribusi produk dan meminimalkan biaya serta operasi yang tidak efisien.

Tabel 7
Matriks Internal Eksternal Hotel Horison Bandung

		TOTAL NILAI IFAS					
T O T A L N I L A I	4,0	KUAT	3,0	RATA-RATA	2,0	LEMAH	1,0
			3,32				
			X.		XI.		XII.
					GROWTH		RETRENCHMENT
					Tumbuh dan bina		Pertahankan dan pelihara
					(konsentrasi via integrasi vertikal)		(pertumbuhan berputar)
		BESAR					
		3,0					
		RATA-RATA		XIII.	XIV.		XV.
	2,0		STABILITY	GROWTH		RETRENCHMENT	
			Tumbuh dan bina	Pertahankan dan pelihara (strategi tidak berubah)		Panen atau divestasi (kawasan terikat atau jual habis kewaspadaan)	
	RENDAH		XVI.	XVII.		XVIII.	
	1,0		GROWTH	GROWTH		RETRENCHMENT	
			Pertahankan dan pelihara (diversifikasi konsentrasi)	Panen atau divestasi (diversifikasi konglomerat)		Panen atau divestasi (likuiditas)	

Sumber : Hasil analisis pengolahan data

Matrik SWOT

Matrik SWOT merupakan matrik yang disusun dengan menggunakan variabel-variabel kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang diidentifikasi dalam faktor-faktor strategis internal dan faktor strategi eksternal. Matrik SWOT ini menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Analisis dengan menggunakan model matrik SWOT ini menggunakan data yang diperoleh dari tabel Faktor Strategi Internal dan Faktor Strategi Eksternal Hotel Horison Bandung.

Tabel 8
Matrik SWOT Hotel Horison Bandung

		Strengths (S)	Weaknesses (W)						
EFAS	IFAS	1. Memiliki fasilitas terlengkap diantaranya mice dan ballroom serta tempat hiburan	1. Kurangnya pemanfaatan situs web 2. Penyebaran informasi tentang promo 3. Tidak melakukan kerjasama dengan biro perjalanan luar negeri	Treaths (T)	Strategi ST	Strategi WT			
		2. Memiliki area parkir terbesar	4. Fasilitas antar jemput masih diluar harga paket penginapan				1. Adanya pendatang baru yang potensial	1. Terus menerus melakukan inovasi terhadap produk dan pelayanan yang berbeda dari para pesaing	1. Selalu mengeluarkan paket promo dan menyebarkan informasi tersebut untuk mengantisipasi adanya penawaran yang lebih menarik dari pesaing
		3. Meraih penghargaan sebagai salah satu hotel dengan pelayanan terbaik	5. Tidak ada prasarana wifi di ruang meeting				2. Meningkatnya pelayanan pesaing	2. Mempertahankan pelanggan setia dengan pelayanan yang maksimal agar tetap merasa aman dan nyaman	2. Memanfaatkan situs web agar selalu update tentang segala informasi baik itu mengenai promo atau event yang akan diselenggarakan
		4. Memiliki jumlah kamar terbanyak di Bandung					3. Persaingan Harga	3. Selalu memberikan informasi mengenai promo yang akan dikeluarkan kepada pelanggan	3. Melakukan kerjasama dengan biro perjalanan luar negeri
		5. Memiliki cita rasa menu yang beragam					4. Perang promosi 5. Kenaikan Harga-harga yang akan mempengaruhi biaya operasi	4. Dapat menawarkan harga atau tarif yang menarik dan bersaing tanpa mengorbankan kualitas pelayanan dan produk	4. Menyediakan fasilitas wifi di ruang meeting untuk meningkatkan pelayanan
		Opportunities (O)	Strategi SO	Strategi WO					
		1. Perkembangan teknologi informasi	1. Strategi memanfaatkan kekuatan hotel melalui perkembangan teknologi yang semakin canggih sehingga dapat mempermudah kegiatan promosi	1. Memanfaatkan situs web pada era internet seperti saat ini.					
		2. Kondisi politik yang baik	2. Membuat paket-paket yang menarik perhatian tamu untuk menginap dengan harga khusus dan fasilitas khusus	2. Selalu mengupdate informasi tentang promo yang akan dikeluarkan baik itu melalui situs web jejaring sosial ataupun sms kepada pelanggan setia					
		3. Perubahan kondisi sosial ekonomi yang baik	3. Menarik wisatawan	3. Melakukan kerjasama dengan biro perjalanan dalam dan					
		4. Banyaknya tempat wisata di Bandung							
		5. Meningkatnya daya beli dan selera konsumen							

Sumber : Hasil analisis pengolahan data

Berdasarkan analisis menggunakan model Matrik SWOT seperti pada table diatas maka dapat dibuat berbagai alternatif strategi yang dapat dikembangkan oleh Hotel Horison Bandung adalah sebagai berikut :

1. Strategi SO

Adalah strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memperoleh keuntungan dari peluang yang ada. Strateginya adalah :

Jasa penjualan kamar dan fasilitas penunjang lainnya merupakan produk utama Hotel Horison Bandung, maka strategi penawaran produk yang menarik dan atraktif dengan memanfaatkan seluruh kekuatan hotel yaitu memiliki fasilitas terlengkap di Bandung dan reputasi pelayanan terbaik di Indonesia dan lokasi yang cukup strategis digunakan untuk meningkatkan perhatian wisatawan (terutama pelaku bisnis) yang melakukan perjalanan dinas maupun bisnis ataupun berwisata pelanggan agar menginap di Hotel Horison Bandung.

Hotel Horison Bandung memiliki produk dan fasilitas penunjang yang sangat baik dan bertaraf internasional, untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas standar pelayanan hotel serta kepuasan pelanggan atau tamu sehingga tetap menginap di Hotel Horison Bandung, maka perlu penerapan strategi produk yang secara berkesinambungan (terus menerus) meningkatkan kualitas produk, fasilitas dan pelayanan yang ada menjadi lebih baik lagi, dengan melakukan perbaikan berkelanjutan pada semua produk, fasilitas dan pelayanan hotel.

- Strategi produk dengan membuat paket-paket yang menarik perhatian tamu untuk menginap dengan harga khusus dan fasilitas khusus. Paket-paket ini dapat merupakan inovasi pada produk- produk baru yang disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi oleh Hotel Horison Bandung atau paket-paket dapat berupa

modifikasi atau pengembangan dari paket-paket yang sudah ada. Paket-paket tersebut harus dikemas sedemikian rupa sehingga menjadi suatu penawaran produk yang berbeda dari hotel-hotel berbintang empat lainnya. Hal ini perlu mendapat perhatian karena hotel-hotel pesaing juga memberikan penawaran serupa. Untuk mengambil peluang dari gaya hidup masyarakat yang mengarah pada peningkatan kebutuhan untuk melakukan rekreasi dan hiburan, Hotel Horison Bandung dapat merancang paket khusus yang sesuai dengan gaya hidup mereka dengan menawarkan fasilitas-fasilitas selain kamar, misalnya: sauna, bar, restoran, dan fitness center.

2. Strategi WO

Yaitu strategi untuk mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang mungkin dapat dilakukan antara lain :

- a. Dalam era internet seperti saat ini, Hotel Horison Bandung harus memanfaatkan secara maksimal website untuk berpromosi dan memberikan informasi-informasi mengenai produk-produk dan fasilitas-fasilitas yang dimiliki serta event-event yang diselenggarakan Hotel Horison Bandung.
- a) Melakukan kerjasama dengan biro perjalanan dalam dan luar negeri dan menyediakan paket-paket perjalanan untuk mengenalkan kota Bandung kepada wisatawan.
- b) Mengeluarkan varian paket promo sehingga dapat menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen.

3. Strategi ST

Yaitu Strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghadapi ancaman, antara lain :

- a. Harga yang ditetapkan oleh Hotel Horison Bandung berdasarkan

kategori kamar dan fasilitas yang tersedia, pesaing (khususnya hotel berbintang empat di Bandung), keadaan ekonomi pada saat tertentu dan kekuatan membeli konsumen. Strategi menggunakan kekuatan hotel yaitu memiliki fasilitas terlengkap di Bandung dan reputasi pelayanan terbaik, Hotel Horison Bandung dapat menawarkan harga atau tarif yang sangat menarik dan bersaing tanpa mengorbankan kualitas pelayanan dan produk. Penawaran yang menarik itu terutama berupa kerjasama dengan perusahaan, travel agent dan operator group tours yang potensial memasok tamu.

- a) Untuk mengatasi ancaman dari jenis produk hotel yang mudah ditiru maka Hotel Horison Bandung harus terus menerus melakukan inovasi terhadap produk dan pelayanannya yang berbeda dari para pesaing. Hotel Horison Bandung juga harus berusaha menjadi yang pertama dalam melakukan inovasi untuk produk-produknya.
- b) Mempertahankan pelanggan setia dengan pelayanan yang maksimal agar tetap merasa aman dan nyaman sehingga mereka tidak terpengaruh dengan pelayanan yang ditawarkan dengan pesaing.

Untuk dapat tetap berkembang dalam pesatnya persaingan maka yang sebaiknya dilakukan yaitu selalu memberikan informasi-informasi mengenai promo yang akan dikeluarkan kepada pelanggan baik itu melalui situs web, jejari ng sosial ataupun sms.

4. Strategi WT

Merupakan strategi untuk mengatasi kelemahan dengan cara menghindari ancaman, yaitu :

- a. Dengan melakukan kerjasama

dengan biro perjalanan bukan hanya dengan biro perjalanan dalam negeri tapi juga luar negeri untuk meningkatkan status pelayanan dengan pesaing hotel yang berjangkaran internasional sekaligus menciptakan image yang kuat diantara para pesaing maupun pendatang baru.

- b. Mengeluarkan beberapa paket promo dengan fasilitas antar jemput ke Airport dan fasilitas-fasilitas lainnya yang dibutuhkan pelanggan.
- c. Dalam upaya meningkatkan pelayanan bagi konsumen dapat dilakukan dengan menyediakan prasarana wifi diruang meeting.

KESIMPULAN

Dari hasil identifikasi faktor strategi internal dan faktor strategi eksternal maka diketahui posisi dan profil lingkungan internal dan eksternal, Hotel Horison Bandung memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat dalam industri yang atraktif. Hal ini menunjukkan Hotel Horison Bandung harus tetap melakukan upaya-upaya meningkatkan kualitas produk, fasilitas-fasilitas, pelayanan dan distribusi produk.

Secara keseluruhan Hotel Horison Bandung saat ini merupakan perusahaan yang cukup sukses dalam industri perhotelan terutama hotel berbintang empat. Selain itu, Hotel Horison Bandung didukung oleh kekuatan internal yang cukup baik, seperti fasilitas-fasilitas yang lengkap, kualitas produk yang baik, dan pelayanan yang setara dengan hotel bintang lima, dukungan sumber daya yang profesional, dan dukungan manajemen yang baik dibawah pengelolaan PT.Metropolitan Golden Management.

Terdapat empat alternatif strategi yang dapat diterapkan Hotel Horison Bandung sehubungan dengan perkembangan bisnis dan perubahan kondisi pasar yang terjadi berdasarkan faktor-faktor internal dan faktor-faktor

eksternal Hotel Horison Bandung. Dari empat strategi tersebut (SO,WO,ST,WT) digunakan untuk diterapkan dalam pengembangan strategi yang dapat disarankan pada manajemen Hotel Horison Bandung.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma,Bukhari.2004.*Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Cetakan ke enam. Bandung: Alfabeta.
- Assauri, S. 2009. *Manajemen Pemasaran, Dasar konsep dan Strategi*.Jakarta: Rajawali Pers
- Bagyono. 2012. *Pariwisata dan Perhotelan*. Bandung: Alfabeta.
- Basu Swastha, dan Irawan. 2008. *Manajemen Pemasaran Modern*, Edisi Kedua,Cetakan Keempat. Yogyakarta: Liberty.
- Hurriyati, Ratih.2010.*Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen*. Bandung: Alfabeta.
- Hunger, David J dan Wheelen. L Thomas. 2001. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: ANDI.
- Kasmir dan Jakfar. 2003. *Studi Kelayakan Bisnis*, edisi pertama, cetakan pertama. Jakarta: Prenada Media.
- Kotler,P. 2005. *Manajemen Pemasaran*, Edisi II. Jakarta: PT Indeks. Laksana, Fajar.2008.*Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Lupiyoadi, Rambat dan A.Hamdani.2008. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Salemba empat.
- Rangkuti, F. 2008. *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Saladin, Djaslim. 2007. *Manajemen Pemasaran*. Bandung: Linda Karya
- Subroto, Budiarto. 2011. *Pemasaran Industri*. Yogyakarta: ANDI
- Susilowati. 2002. *Strategi Pemasaran dalam menghadapi peluang dan tantangan di tahun 2012 pada hotel phoenix yogyakarta*.Tesis. Yogyakarta : Program Studi Magister Manajemen Jurusan ilmu-ilmu Sosial.
- Tripomo,T dan Udan. 2005. *Manajemen Strategi*. Bandung: Rekayasa Sains
- Umar, Husein. 2005. *Strategic Management In Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Utama, I gusti Bagus Rai dan Mahadewi, Ni made Eka. 2012. *Metodologi Penelitian Pariwisata dan Perhotelan*. Yogyakarta: ANDI