BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Hotel

1. Pengertian Hotel

Menurut SK Menteri Pariwisata, Pos, dan Telekomunikasi No. KM 37/PW. 340/MPPT86, hotel adalah Suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makanan dan minuman, serta jasa penunjang lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial. Dalam Surat Keputusan Menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi No. KM. 37/PW.204/MPPT-87 dijelaskan bahwa Hotel sebagai jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian besar atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makan dan minum serta jasa lainnya bagi umum, yang dikelola secara komersial.

Menurut Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia nomor PM.53/HM.001/MPEK/2013 Tentang Standar Usaha Hotel, Usaha Hotel adalah usaha penyediaan akomodasi berupa kamar- kamar di dalam suatu bangunan, yang dapat dilengkapi dengan jasa pelayanan makan dan minum, kegiatan hiburan dan/atau fasilitas lainnya secara harian dengan tujuan memperoleh keuntungan.

Menurut Gaffar dalam Utama (2017:166) hotel adalah sejenis akomodasi yang menyediakan fasilitas dan pelayanan penginapan, makan dan minum, serta jasa-jasa lainnya untuk umum yang tinggal untuk sementara waktu dikelola secara professional. Hotel adalah bangunan yang menyediakan kamar untuk tempat menginap para tamu, makanan dan kinuman, serta fasilitas-fasilitas lain yang diperlukan untuk mendapatkan keuntungan, (Ramadan dalam Utama, 2017:167).

2. Penggolongan Hotel

Kegiatan yang dilakukan dalam sebuah hotel memang sama, namun setiap hotel memiliki karakterisktik berbeda, Karakteristik tersebut bisa kita lihat dari rancangan bangunan, kelengkapan fasilitas, dan pelayanan yang tersedia. Menurut Utama (2017:167) proses perencanaan sebuah hotel perlu diperhatikan berbagai komponen yang terkait, yang berbeda-beda sesuai dengan jenis hotel yang direncanakan.

A. Berdasarkan Lokasi

1. *City Hotel*, merupakan hotel yang terletak tengah – tengah kota. Biasa disebut transit hotel karena umumnya masyarakat tinggal hanya dalam jangka waktu pendek. Tamu kebanyakan bertujuan bisnis, seminar, pertemuan atau acara resmi perusahaan.
2. Motel, merupakan hotel yang diperuntukan bagi masyarakat yang berpergian dengan kendaraan umum maupun pribadi. Terletak di pinggiran kota atau di tepian jalan penghubung satu kota dengan kota lain.
3. *Resort* Hotel, merupakan hotel yang umumnya jauh dari kota, diperuntukan bagi masyarakat yang berekreasi ataupun wisata. Umumnya terletak di kawasan wisatanya seperti beach resort hotel, *mountain resort* hotel, *lake resort* hotel, *revine resort* hotel, *jungle resort* hotel.
4. *Residential* Hotel, hotel ini diperuntukan untuk masyarakat yang ingin tinggal cukup lama. Lokasinya dipinggiran kota namun cukup mudah untuk menuju pusat – pusat bisnis. Hotel tipe ini memiliki fasilitas yang lengkap untuk keluarga.
5. *Down Town* Hotel, Hotel tipe ini umumnya berdekatan dengan pusat perbelanjaan dan perdagangan. Sasaran hotel ini adalah pelaku perdagangan dan masyarakat yang ini berwisata belanja.

B. Hotel berdasarkan jenis-jenis atau tipe tamu

1. *Family hotel*, merupakan hotel yang tamu menginapnya sebagain besar terdiri dari keluarga.
2. *Business hote*l, merupakan hotel yang tamunya sebagian besar adalah orangorang yang sedang melakukan kegiatan bisnis atau usaha.
3. *Transit hotel*, merupakan hotel yang sebagian besar dari tamunya adalah orang-orang yang akan melanjutkan perjalanan yang cukup jauh (hotel ini hanya untuk tempat persinggahan sementara saja saat melakukan perjalanan).

4. *Tourist hotel*, merupakan hotel yang tamunya wisatawan.
5. *Cure Hotel*, merupakan hotel yang sebagian besar tamunya adalah mereka dengan tujuan pengobatan.

C. Hotel berdasarkan dari lama tamu menginap, diantaranya sebagai berikut ini:
    1. *Transient hotel*, merupakan hotel yang dimana sebagain besar tamunya rata-rata menginap hanya 1 sampai 2 malam saja.
    2. *Residential hotel*, merupakan hotel yang dimana sebagian besar tamunya ratarata untuk jangka waktu relatif lama, seperti lebih dari 1 minggu.
    3. *Semi residential hotel*, merupakan hotel yang dimana sebagian besar tamunya rata-rata menignap lebih dari 2 malam sampai dengan 1 minggu atau lebih.

D. Hotel berdasarkan dari disain dan strukturnya, diantaranya sebagai berikut ini:
    1. *Conventional hotel*, yaitu hotel yang desainnya menjulang tinggi kelangit atau bertingkat.
    2. *Bungalows hotel*, yaitu hotel yang bentuknya tidak menjulang tinggi ke langit atau bertingkat, hotel ini setiap bangunannya berlokasi menyebar satu dengan yang lainnya.
    3. *Motel* (*Motor Hotel*), yaitu hotel yang memiliki garasi pada masing-masing kamar atau pada kelompok kamar.

E. Hotel berdasarkan tarifnya, diantaranya sebagai berikut ini:
    1. *Economy hotel*, merupakan hotel dengan tarif yang cukup murah.
    2. *First Class hotel*, merupakan hotel yang tarifnya sedang.
    3. *Deluxe hotel*, merupakan hotel dengan tarif yang mahal.

F. Berdasarkan Bintangnya

    Menurut Peaturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia nomor PM.53/HM.001/MPEK/2013 Tentang Standar Usaha Hotel, Hotel Bintang adalah hotel yang telah memenuhi kriteria penilaian penggolongan kelas hotel bintang satu, dua, tiga, empat, dan

bintang lima. Penilaian Standar Usaha Hotel adalah penilaian yang digunakan untuk melakukan penggolongan kelas hotel bintang dan penetapan hotel nonbintang berdasarkan persyaratan dasar, kriteria mutlak dan kriteria tidak mutlak. Hotel Bintang sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a, memiliki penggolongan kelas hotel terdiri atas:

1. Hotel Bintang Satu
2. Hotel Bintang Dua
3. Hotel Bintang Tiga
4. Hotel Bintang Empat
5. Hotel Bintang Lima

G. Klasifikasi berdasarkan PHRI

1. Hotel Internasional

   Bertaraf internasional, berdasarkan fasilitas, pelayana, dan kelengkapannya dengan standar internasional.

2. Hotel Wisata

   Bertaraf nasional, fasilitas, perlengkapan dan pelayananya memenuhi persyaratan untuk menampung para wisatawan dengan tariff lebih rendah daripada hotel internasional.

3. Hotel Biasa dan Losmen

   Fasilitas lebih sederhana dengan mengutamakan akomodasi, fasilitas makan dan minum.

2.1.2. Manajemen Strategi

Manajemen strategi yaitu salah satu manajemen yang sangat diperlukan dalam proses perencanaan suatu perusahaan. Gambaran atau gagasan dari manajemen strategi dapat menghasilkan cara untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan dalam bersaing. Strategi adalah alat atau tindakan untuk mencapai tujuan dari sebuah perencanaan. Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut (Chandler dalam Rangkuti, 2017:4).

Manajemen strategi adalah formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan hal-hal yang vital, dapat menembus (persvasit) dan berkesinambungan bagi suatu organisasi secara keseluruhan. (Sagala dalam Abdurrahman, 2015:199). Seperti yang disampaikan oleh David (2016:3) manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Pada manajemen strategi terdapat tahapan-tahapan untuk mencapai tujuan diantaranya:

1. Formulasi Strategi

   Strategi ini mencangkup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasikan kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, memntukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai.

2. Implementasi Strategi

   Strategi ini mencakup pengembangan budaya sportif strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan kembali usaha pemasaran, persiapan anggaran pengembangan dan penggunaan sistem informasi, serta pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

3. Evaluasi Strategi

   Strategi ini adalah tahap terakhir untuk mengetahui informasi dari faktor eksternal dan faktor internal yang senantiasa berubah. Ada tiga aktivitas yang dilakukan yaitu:

   1. Meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi
   2. Mengukur kinerja
   3. Mengambil tindakan korektif

Manfaat strategi pemasaran menurut Supriyono dalam Abdurrahman (2015:198) sebagai berikut:

1. Mengantisipasi masalah kesempatan masa depan pada kondisi perusahaan yang berubah dengan cepat.
2. Memberikan tujuan dan arah perusahaan pada masa depan dengan jelas kepada semua karayawan.

3. Membuat tugas para eksekutif puncak menjadi lebih mudah dan kurang beresiko.
4. Memonitor segala sesuatu yang dikerjakan dan terjadi di dalam perusahaan memberikan sumbangan terhadap kesuksesan perusahaan atau mengarah kegagalan.
5. Memberikan informasi pada manajemen puncak dalam merumuskan tujuan akhir dan perusahaan dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungannya.
6. Membantu praktik-praktik manajer.

Manajemen Strategi merupakan landasan pokok dalam upaya mencapai tujuan yang diinginakan. Secara terperinci menurut Abdurrahman (2015:218) pentingnya manajemen strategi adalah sebagai berikut:

1. Memberikan arah tujuan organisasi/perusahaan

   Manajer strategis harus mampu menunjukan kepada semua pihak tentang arah tujuan organisasi/perusahaan. Hal ini karena arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk melakukan pengendalian dan evaluasi keberhasilan.
2. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak

   Perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, seperti pelanggan, pemasok, karyawan, pemegang saham, perbankan, dan masyarakat luas yang berkaitan dengan perusahaan yang disebut dengan *stakeholder benefits*. Hal tersebut karena semua pihak memegang peranan terhadap sukses dan gagalnya perusahaan..
3. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata

   Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengembalian sehingga dapat memperluas kerangka waktu/berpikir merekasecara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok, Di samping itu, untuk memastikan cara mengeksploitasi peluang secara menyeluruh.
4. Tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengonsentrasikan kemampuan atas kepentingan efesiensi, melainkan juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif. Secara perspektif.
5. Mempertahankan efesiensi organisasi dan stabilitas internal.
6. Memperoleh aliran laba yang dapat diramaikan.

Salah satu istilah yang sering digunakan dalam manajemen strategi adalah model bisnis, yaitu bagaimana perusahaan akan menghasilkan uang. Model bisnis berfokus pada dua faktor yaitu apakah pelanggan menghargai apa yang disediakan perusahaan dan apakah perusahaan dapat menghasilkan uang dengan melakukan hal tersebut (Robbins dan Coulter, 2015:213-214). Manajemen strategi sangatlah penting dalam keberlangsungan perusahan dengan indikator-indikator sebagai berikut:

1) Untuk menbedakan seberapa baik kinerja perusahaan.
2) Untuk menghadapi ketidakpastian dan untuk memeriksa fakto-faktor yang relevan dan memutuskan tindakan yang harus dilakukan seorang manajer
3) Organisasi bersifat komplek dan beragam.

Maka manajemen strategi sangat diperlukan dalam peningkatan bidang jasa karena manajemen strategi dapat menentukan manajemen mana saja yang perlu menggunakan strategi dan langkah-langkah yang harus ditempuh untuk manajemen strategi tersebut.

2.1.3. Perencanaan Strategi

Perencanaan adalah proses untuk menentukan cara yang paling efektif untuk mendapatkan tujuan yang diharapkan dan siap menghadapi kesulitan yang tidak diharapkan dengan sumber daya yang dimiliki. Perencanaan strategi adalah usaha sistematis, format dari suatu perusahaan untuk menggariskan wujud utama dari perusahaan tersebut, sasaran, kebijakan dan strateginya, demi tercapainya sasaran dan wujud utama perusahaan yang bersangkutan (Burhan dalam Abdurrahman, 2015:222). Perencanaan strategi dimaksudkan untuk menerapkan keputusan-keputusan pada kemudian hari. Namun perencanaan strategi juga tidak harus untuk menghasilkan rencana-rencana detail atau kumpulan rencana lain yang berkaitan.

Perencanaan strategi digunakan baik dalam perusahaan besar maupun perusahaan kecil. Perencanaan strategi memiliki peranan penting dalam manajemen strategi. Menurut Stainer dan Miller dalam Abdurrahman (2015:233) mengemukakan beberapa tujuan perencanaan strategi, yaitu:

a. Mengungkapkan persoalan-persoalan strategis untuk pertimbangan pimpinan.
b. Mengonsentrasikan sumber daya pada aspek kegiatan penting.

c. Memberikan gambaran peta ke arah mana perusahaan sedang berjalan.
d. Mewujudkan koordinasi kegiatan intern secara lebih baik.

Menurut Abdurrahman (2015:255) perencanaan strategi formal ditunjukan untuk jangka panjang. Perencanaan strategi formal adalah perencanaan berdasarkan prosedur, penelitian, melibatkan banyak orang dan menghasilkan seperangkat rencana tertulis. Kotler dan keller (2013:51-59) mengemukankan proses perencanaan bisnis terdiri dari:

1) Penetapan misi bisnis
2) Analisis SWOT
    a. Analisis lingkungan eksternal (peluang dan ancaman)
    b. Analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan)
3) Formulasi tujuan
4) Formulasi strategis
5) Formulasi dan implementasi program
6) Umpan balik kendali

Perusahaan yang mengelola lebih dari satu lini bisnis umumnya memiliki tiga tingkatan dalam pengembagan strategi, yaitu:

1. Strategi Korporat

    Yaitu Strategi yang disusun dalam suatu bisnis sehingga perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive* advantage. Dengan menentukan bisnis apa yang akan dikembangkan, dipertahankan, dan dilepaskan. Beberapa tipe strategi alternatif pada tingkat korporat dalam mengembangkan dan mempertahankan kemampuan bersaing di perusahaan:

    a. Strategi Integrasi
        - Integrasi ke depan : strategi perusahaan dalam mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor/pengecer.
        - Integrasi ke belakang : strategi perusahaan dalam mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok.

- Integrasi horizontal : strategi perusahaan dalam mencari dan meningkatkan kontrol atas pesaing

b. Strategi Intensif
   - Penetrasi pasar : strategi perusahaan meningkatkan pangsa pasar atas produk atau jasa yang ada dengan meningkatkan usaha-usaha pemasaran secara intensif.
   - Pengembangan pasar : strategi perusahaan mengenalkan produk atau jasa saat ini ke pasar-pasar baru.
   - Pengembangan produk : strategi perusahaan meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau mengembangkan produk atau jasa baru.

c. Strategi diversifikasi
   - Diversifikasi konsentrik : strategi perusahaan menambahkan produk atau jasa baru yang masih berkaitan dengan produk atau jasa lama.
   - Diversifikasi konglomerat : strategi perusahaan menambahkan produk atau jasa baru yang masih tidak berkaitan dengan produk atau jasa lama.
   - Diversifikasi horizontal : strategi perusahaan menambahkan produk atau jasa baru yang tidak berkaitan untuk memuaskan pelanggan yang sama.

d. Strategi difensif
   - *Joint venture* : pembentukan/penggabungan dua perusahaan atau lebih bekerjasama guna memanfaatkan peluang yang ada.
   - Pengurangan (*retrenchment*) : mengelompokan ulang bisnis melalui pengurangan biaya dan aset perusahaan menanggulangi turunnya penjualan dan keuangan.
   - Divestasi : menjual sebuah unit bisnis atau sebagian perusahaan kepada pihak lain.
   - Likuiditas : menjual seluruh aset perusahaan atau menutup sebuah peruasahaan

2. Strategi Unit Bisnis

Yaitu sekumpulan komitmen dan tindakan perusahaan yang terpadu dan terkoordinasi yang digunakan untuk mendapatkan keunggulan bersaing dengan mengeksploitasi kompetensi inti dalam pasar produk yang spesifik. Beberapa jenis strategi dalam unit bisnis yaitu :

a. Keunggulan biaya : perusahaan bersiap menjadi produsen bebiaya terendah dalam industri dengan memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan pesaingnya dengan nilai atau mutu produk yang sama.
b. Diferensiasi : perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya untuk berbagai dimensi yang secara umum dihargai pembeli.
c. Fokus : perusahaan menekankan pada pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu undistri.

3. Strategi Fungsional

Yaitu aktivitas jangka pendek dalam perusahaan yang harus dikembangkan oleh setiap bidang fungsi perusahaan untuk mengimplementasikan strategi korporat dan unit bisnis pada masing-masing departemen atau bagian untuk menjadikan suatu tindakan guna mencapai tujuan tahunan. Strategi fungsional terdiri dari:

a. Strategi produksi operasi:
    - Skala ekonomi : produksi besar
    - Efek pembelajaran : pembelajaran
    - Kurva pengalaman : akumulasi pengalaman
b. Strategi pemasaran:
    - Segmentasi : pengelompokan pasar
    - *Targeting* : pemilihan dan penenteuan pasar dimasuki
    - *Positioning* : citra perusahaan atas produk atau jasa
c. Strategi keuangan:
    - Pengurangan tenggang waktu, mengumpulkan piutang secepat mungkin, membayar selambat mungkin. Sumber dana berasal dari internal perusahan (laba, depresiasi, amorisasi), dari eksternal perusahaan pinjaman jangka panjang), serta modal sendiri (saham preferen dan deviden).
d. Strategi SDM:

- Persoalan produktivitas yang banyak dipengaruhi faktor motivasi, fasilitas kerja, dan kompensasi yang dimiliki.
- Persoalan loyalitas yang dipengaruhi oleh tingkat kepuasan pekerja terhadap perusahaannya.

Proses perencanaan strategi dalam dunia perhotelan sangat bergantung pada strategi apa yang kan digunakan nantinya pada hotel tersebut. Karena jika salah menggunakan strategi akan berdampak pula pada produktivitas dan kinerja hotel tersebut.

2.1.4. Alat Analisis

Dalam melakukan sebuah penelitian yang berkaitan dengan strategi diperlukan alat untuk menganalisis obyek yang akan diteliti. Maka salah satu alat yang dibutuhkan yaitu kerangka kerja formulasi strategi. Kerangka kerja formulasi strategi dapat digunakan dalam semua tipe dan ukuran organisasi yang dapat membantu penyusunan strategi mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi dengan tahapan sebagai berikut:

Tahap 1 : Tahap Input	
Matriks Internal Factor Eveluation (IFE)	*Matriks External Eveluation* (EFE)
Tahap 2 : Tahap Pencocokan	
Matriks Internal External (*IE*)	Matriks *Strenght-Weaknesses-Opportunity-Threas* (SWOT)
Tahap 3 : Tahap Keputusan	
Quantitative StrategicPlanning Matriks (QSPM)	

Gambar 2.1. Kerangka Kerja Formulasi Strategi
Sumber: David (2015:169) diolah peneliti

Keterangan Gambar 2.1. :

Tahap 1 Input

Tahap untuk merangkum informasi inpit dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Alat input mensyaratkan penusunan strategi untuk

mengkuantifikasikan secara subjektif selama tahap-tahap awal formulasi strategi,. Membuat keputusan kecil dalam matriks input terkait kepentingan relatif faktor internal dan eksternal memungkinkan penyusun strategi membuat dan mengevaluasi strategi alternatif secara lebih efektif. Tahap input terdiri dari mastrik IFE dan EFE.

a. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Menurut David dan David (2016:111) Matriks Evaluasi Faktor Internal adalah perangkat formulasi strategi yang meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi-fungsi perusahaan.. Dalam melakukan matriks IFE dibutuhkan pengumpulan, keputusan, dan evaluasi informasi yang berkaitan dengan faktor internal perusahaan yaitu kekuatan dan kelemahan. Manajer dan seluruh karyawan baik dari manajemen, keuangan operasi, produksi, SDM dan IT ikut terlibat agar mendapatkan hasil yang maksimal. Menurut David (2016:81) terdapat beberapa kekuatan yang ada dalam matriks IFE diantaranya:

1. Manajemen
2. Pemasaran
3. Keuangan dan akuntansi
4. Produksi dan operasi
5. Penelitian dan pengembangan
6. Sistem informasi manajemen

Matriks IFE disusun seperti tabel di bawah ini:

Tabel 2.1. Matriks Faktor Strategi Internal (IFE)

Faktor - Faktor Segi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
1			
2			
3			
Kelemahan			
1			
2			
3			
Jumlah			

Sumber : David dan David (2016: 112)

b. Matrik EFE (*External Factor Evaluation*)

Matriks EFE menjelaskan mengenai identifikasi dan evaluasi semua kejadian di luar kendali suatu perusahaan. Matriks EFE difungsikan untuk mengetahui kesempatan dan ancaman penting yang dihadapi oleh perusahaan, sehingga manajer dapat memformulasikan strategi untuk mengambil keuntungan dari kesempatan dan menghindari atau mengurangi dampak ancaman. Matriks *External Facor Evaluation* (EFE) menurut David (2016:65) strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Dalam menyusun strategi matriks EFE dapat dirangkum seperti tabel dibawah ini:

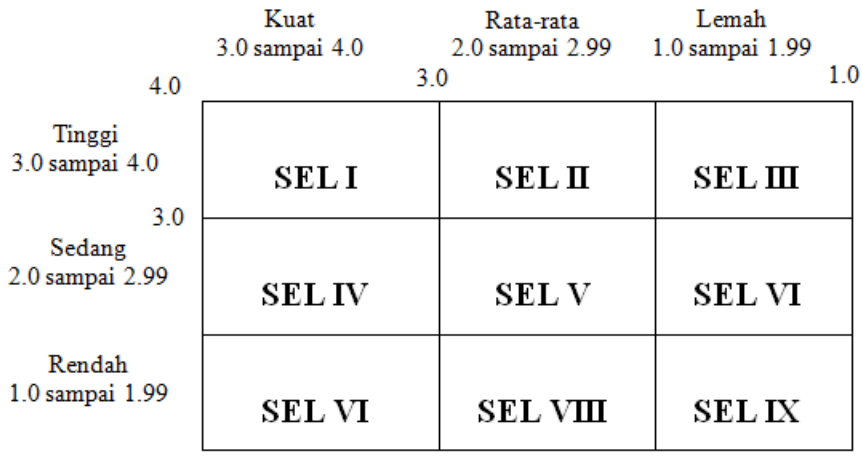
Tabel 2.2. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Faktor - Faktor Segi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang			
1			
2			
3			
Ancaman			
1			
2			
3			
Jumlah			

Sumber : David dan David (2016: 66)

c. Analisis Internal-Eksternal (IE)

Penggabungan dari kedua matrik IFE dan EFE akan menghasilkan sebuah matrik yaitu matrik Internal-Eksternal (matrik IE) yang digunakan untuk menganalisis posisi perusahaan secara lebih detail dan melihat strategi apa yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat atau divisi unit bisnis yang lebih detail (rangkuti, 2013:42) Sumbu X dari Matriks IE merupakan skor bobot total Matriks IFE dan sumbu Y merupakan skor bobot total Matriks EFE. Matriks IE memiliki 9 sel yang masing-masing selmya mencerminkan strategi tertentu.



Gambar 2.2. Matriks Internal-Eksternal

Sumber: David (2016:182)

Matriks IE (Internal-External) memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Setiap divisi dalam suatu organisasi harus membuat Matriks IFE dan Matriks EFE dalam kaitannya dengan organisasi. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi tersebut memungkinkan susunan Matriks IE di tingkat perusahaan. Pada sumbu x dari Matriks IE, skor bobot IFE total 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Serupa dengannya, pada sumbu y, skor bobot EFE total 1,0 sampai 1,99 dipandang rendah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi.

d. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil. Menurut Rangkuti (2017:19), Analisis SWOT adalah analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis internal meliputi penilaian terhadap faktor kekuatan (*Strenght*), dan kelemahan

(*Weakness*). Sementara analisis eksternal mencakup faktor peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Threath*).

1. Kekuatan (*Strengths*) adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang di harapkan perusahaan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.
2. Kelemahan (*Weaknesses*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan.
3. Peluang (*Opportunities*) adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.
4. Ancaman (*Threats*) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam ligkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

Menurut David (2016:171-172) Matriks SWOT adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe, yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T, dan strategi W-T seperti tersaji pada Gambar 2.3 berikut.

SWOT	***STRENGTHS* (S)**	***WEAKNESS* (W)**
	Kekuatan yang ditentukan sebanyak faktor yang didapatkan	Kelemahan yang ditentukan sebanyak faktor yang didapatkan
***OPPORTUNITIES* (S)**	**STRATEGI S-O**	**STRATEGI W-O**
Peluang yang ditentukan sebanyak faktor yang didapatkan	Strategi yang digunakan dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi yang digunakan untuk meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
***THREAT* (T)**	**STRATEGI S-T**	**STRATEGI W-T**
Ancaman yang ditentukan sebanyak faktor yang didapatkan	Strategi yang digunakan untuk menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi yang digunakan untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2.3. Matriks SWOT

Sumber : David dan David (2016:171)

1. Strategi SO

Strategi ini mnggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal. Ketika perusahaan memiliki kelemahan utama, maka perusahaan akan berusaha menanggulanginya dan membuat kelemahan tersebut menjadi kekuatan.

2. Strategi WO

Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan pada kesempatan eksternal.

3. Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal

4. Strategi WT

Strategi WT adalah taktik defensif yang dilakukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Organisasi yang menghadapi beberapa ancaman eksternal dan kelemahan internal mungkin ada dalam posisi yang tidak aman. Bahkan harus bertahan untuk kelangsungan hidupnya seperti melakukan merger, pengurangan, mendeklarasikan bangkrut atau memilih likuidasi.

e. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Setelah mendapatkan matriks SWOT maka selanjutnya perancangan membuat matrik QSPM. Perhitungan QSPM didasarkan kepada input dari bobot matriks internal eksternal, serta alternatif strategi untuk menentukan daya tarik relatif dari alternatif tindakan yang tersedia dan alternatif tindakan terbaik dapat diputuskan. Hubeis dan Najib (2014:104) menjelaskan QSPM adalah :

"Alat yang memungkinkan punyusun strategi mengevaluasi alternatif strategi secara objektif berdasarkan faktor-faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya"

Berdasarkan Tabel 2.3. kolom kiri QSPM terdiri atas informasi yang diperoleh secara langsung dari matriks EFE dan matriks IFE. Pada kolom yang berdampingan dengan kolom faktor-faktor keberhasilan kritis dituliskan bobot setiap faktor yang diperoleh dari matriks EFE dan matriks IFE. Baris paling atas terdiri strategi alternatif yang dapat dijalankan, diambil dari matriks SWOT dan matriks IE. Alat-alat pencocokan ini biasaynya menghasilkan strategi-strategi alternatif yang juga dapat dijalankan.

Tabel 2.3. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Faktor umum	**Weight (Bobot)**	**Alternatif Strategi**					
		Strategi I		**Strategi II**		**Strategi III**	
		AS	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**
Kekuatan (*Strenghts*)							
Kelemahan (*Weakness*)							
Jumlah							
Peluang (*Opportunities*)							
Ancaman (*Threaths)*							
Jumlah							

Sumber : Hubeis dan Najib (2014:104)

2.2. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penetapan strategi menggunakan SWOT memiliki berbagai kekhasan masing-masing seperti waktu dan tempat penelitian, karakteristik responden, variabel yang diteliti, metode, metode penelitian yang digunakan, nalisis penelitian yang digunakan dan lain-lain. Penelitian terdahulu yang relevan dengan tema penerapan analisis SWOT sebagai landasan merumuskan strategi diuraikan pada paragraph-paragraf di bawah ini.

Supriyatna (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Strategi Pemasaran PT. Briscor Horizon Bogor dengan analisis data *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), Matriks Intrnal Eksternal (IE), analisis SWOT, dan *Quantitaative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Hasil penelitian Matriks IFE menghasilkan total skor tertimbang sebesar 3,45 dengan jumlah kekuatan (*strengthsI*) sebesar 2,97 dan kelemahan (*weakness*) sebesar 0,48. Matriks EFE menghasilkan total skor tertimbang sebesar 3,22 dengan nilai faktor peluang (*opportunities*) sebesar 1,94 dan ancaman (*treaths*) 1,28. Berdasarkan analisis IE *Hotel Ole Suites & Cottage* berada pada kuadrat I, analisis SWOT dan QSPM menghasilkan strategi hasil perhitungan menunjunkan bahwa nilai *total attractive score* (TAS) terbesar secara berurut adalah menggunakan media social/*website* dalam membangun merk dengan nilai STAS 10,50, memanfaatkan kemudahan akses internet di masyarakat dengan cara menggunakan media social/*website* untuk mengkomunikasikan kekuatan dimiliki dengan nilai STAS 10,00, melakukan kerjasama dengan hotel yang memiliki merk terkenal agar menghasilkan pelayanan yang fleksibel dengan nilai STAS 9,30, melakukan kerjasama dengan gotel yang memiliki merk terkenal melalui kerjasama *Co-branding* dengan nilai STAS 8,70, pengembangan pasar dengan nilai STAS 6,57, pengembangan produk dengan nilai STAS 6,57, dan penetrasi pasar dengan nilai STAS 6,49.

Febriani Faujia (2018) dengan judul Analisis Strategi Dalam Peningkatan Daya Saing Pada Hotel Megamendung Permai. Jenis penelitian ini deskriftif kualitatif dengan data primer dan sekunder, teknik analisis data menggunakan Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks SWOT, dan Matriks QSP. Dengan hasil penelitian matriks IFE diperoleh skor bobot sebesar 3,201 dan matriks EFE diperoleh skor bobot total sebesar

3,516. Dari hasil matriks SWOT mendapatkan 4 alternatif strategi. Strategi SO yaitu meningkatkan penggunaan social media secara optimal dan melakukan promosi melalui word to mouth dengan menambahkan jumlah kegiatan, paket meeting dan outbound, serta menciptakan image positif perusahaan kepada setiap para pengujung. Strategi ST adalah mempertahankan aturan kebijakan harga jual dengan tetap melakukan penghematan penggunaan listrik secara efesien dan meningkatkan kualitas pelayanan, fasilitas penjualan, dan mempercepat penanganan complain. Strategi WO yaitu melakukan pengembangan pembangunan serta berinovasi secara berkala dan memanfaatkan kemajuan teknologi untuk pencapaian target secara efektif dan efesien. Dan strategi WT adalah melakukan perekrutan karyawan secara selektif sesuai dengan yang dibutuhkan serta pengembangan usaha. Serta dari hasil matriks IE berada pada wilayah I yaitu *Grow and Build* dengan strategi intensif dan strategi integrative. Prioritas strategi integratif. Prioritas strategi yang dihasilkan oleh matriks QSP yaitu pada alternatif strategi SO dengan nilai STAS sebesar 7,126.

Rahmah Aisyah (2019) dengan judul penelitian Analisis Strategi Pemasaran Pada Hotel Whiz Prime Hasanuddin Di Kota Makassar. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi dan wawancara. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis SWOT, yaitu suatu alat analisis yang digunakan untuk merumuskan strategi atau identifikasi berbagai faktor strategis berdasarkan faktor internal maupun eksternal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi pada Diagram Cartecius nampak bahwa Hotel Whiz Prime Hasanuddin terletak pada sel I dengan menggunakan strategi agresif, yaitu dengan strategi keunggulan biaya, dengan memberikan harga yang murah, sehingga meningkatkan daya beli konsumen, hal ini menunjukkan bahwa Hotel Whiz Prime Hasanuddin menghadapi beberapa peluang dan mempunyai berbagai kekuatan yang mendorong untuk mendapatkan peluang- peluang tersebut. Adapun posisi Hotel Whiz Prime Hasanuddin pada matrik internal eksternal juga berada pada sel I yaitu pada posisi tumbuh dan berkembang atau berada pada integrasi vertikal yang merupakan posisi kompetitif pasar yang sangat kuat dalam bisnis perhotelan yang berdaya saing tinggi antar hotel bintang tiga lainnya.

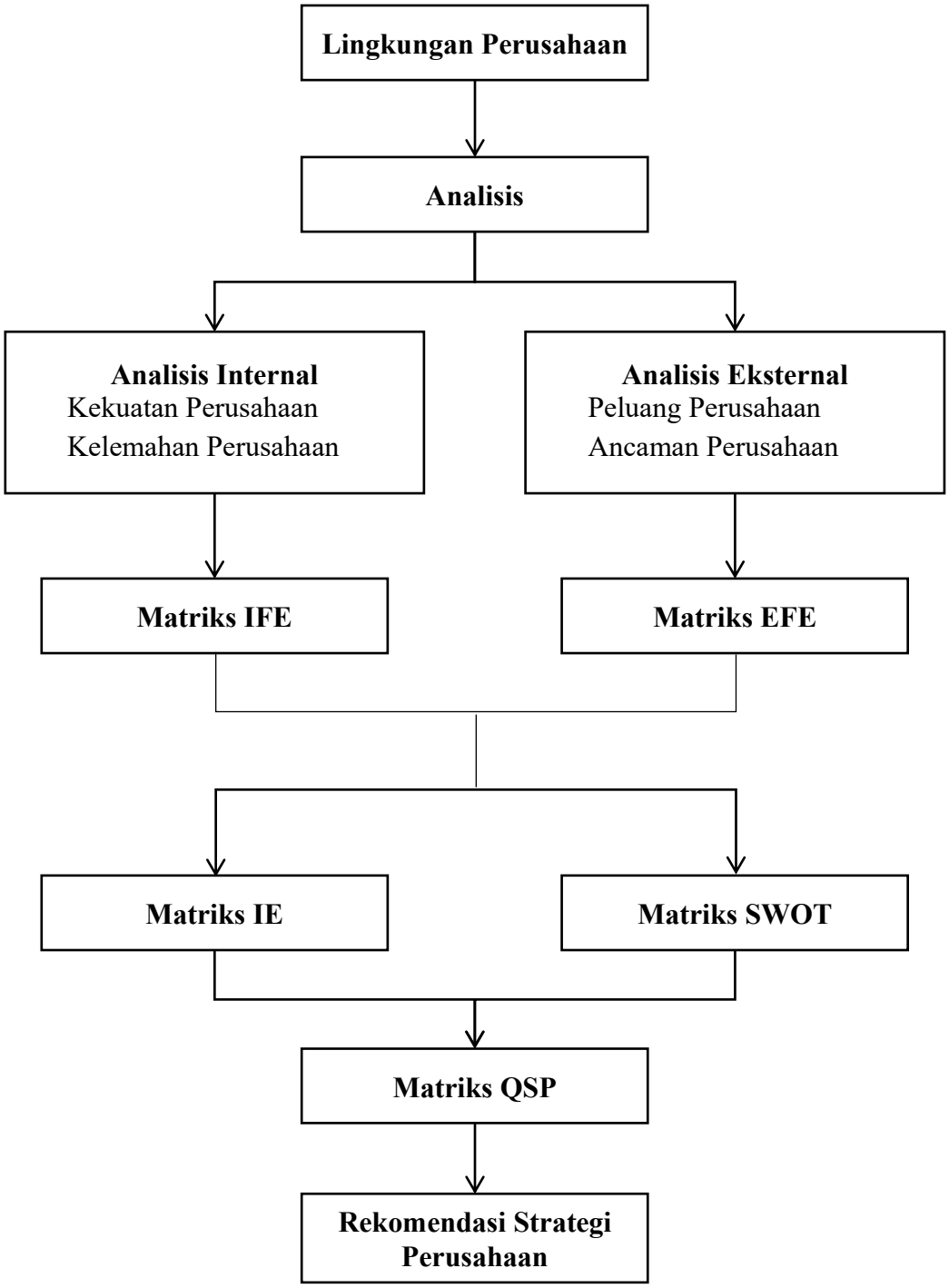
Tabel 2.4. Penelitian Terdahulu

PENELITI	JUDUL	ALAT ANALISIS	HASIL PENELITIAN
Supriyatna, 2018	Analisis Strategi Pemasaran PT. Briscor Horizon Bogor	Penggunaan matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan QSPM	Matriks IFE menghasilkan total skor tertimbang sebesar 3,45 dengan jumlah kekuatan (*strengths*) sebesar 2,97 dan kelemahan (*weakness*) sebesar 0,48. Matriks EFE menghasilkan total skor tertimbang sebesar 3,22 dengan nilai faktor peluang (*opportunities*) sebesar 1,94 dan ancaman (*treaths*) 1,28. Berdasarkan analisis IE Hotel Ole Suites & Cottage berada pada kuadrat I, analisis SWOT dan QSPM menghasilkan strategi hasil perhitungan menunjunkan bahwa nilai *total attractive score* (TAS) terbesar secara berurut adalah menggunakan media social/website dalam membangun merk dengan nilai STAS 10,50, memanfaatkan kemudahan akses internet di masyarakat dengan cara menggunakan media social/website untuk mengkomunikasikan kekuatan dimiliki dengan nilai STAS 10,00, melakukan kerjasama dengan hotel yang memiliki merk terkenal agar menghasilkan pelayanan yang fleksibel dengan nilai STAS 9,30, melakukan kerjasama dengan gotel yang memiliki merk terkenal melalui kerjasama Co-branding dengan nilai STAS 8,70, pengembangan pasar dengan nilai STAS 6,57, pengembangan produk dengan nilai STAS 6,57, dan penetrasi pasar dengan nilai STAS 6,49.
Febriani Faujia, 2018	Analisis Strategi Dalam Peningkatan Daya Saing Pada Hotel Megamendung Permai	Penggunaan matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan QSPM	Matriks IFE diperoleh skor bobot sebesar 3,201 dan matriks EFE diperoleh skor bobot total sebesar 3,516. Dari hasil matriks SWOT mendapatkan 4 alternatif strategi. Strategi SO yaitu meningkatkan penggunaan social media secara optimal dan melakukan promosi melalui word to mouth dengan menambahkan jumlah kegiatan, paket meeting dan outbound, serta menciptakan image positif perusahaan kepada setiap para pengujung. Strategi ST adalah mempertahankan aturan kebijakan harga jual dengan tetap melakukan penghematan penggunaan listrik secara efesien dan meningkatkan kualitas pelayanan, fasilitas penjualan, dan mempercepat penanganan complain. Strategi WO yaitu melakukan pengembangan pembangunan serta berinovasi secara berkala dan memanfaatkan kemajuan teknologi untuk pencapaian target secara efektif dan efesien. Dan strategi WT adalah melakukan perekrutan karyawan secara selektif sesuai dengan yang dibutuhkan serta pengembangan

			usaha. Serta dari hasil matriks IE berada pada wilayah I yaitu Grow and Build dengan strategi intensif dan strategi integratif. Prioritas strategi integratif. Prioritas strategi yang dihasilkan oleh matriks QSP yaitu pada alternatif strategi SO dengan nilai STAS sebesar 7,126.
Rahmah Aisyah, 2019	Analisis Strategi Pemasaran Pada Hotel Whiz Prime Hasanuddin Di Kota Makassar	Penggunaan matriks SWOT, IE, IFAS, EFAS	Berdasarkan faktor internal maupun eksternal Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi pada Diagram Cartecius nampak bahwa Hotel Whiz Prime Hasanuddin terletak pada sel I dengan menggunakan strategi agresif, yaitu dengan strategi keunggulan biaya, dengan memberikan harga yang murah, sehingga meningkatkan daya beli konsumen, hal ini menunjukkan bahwa Hotel Whiz Prime Hasanuddin menghadapi beberapa peluang dan mempunyai berbagai kekuatan yang mendorong untuk mendapatkan peluang-peluang tersebut. Adapun posisi Hotel Whiz Prime Hasanuddin pada matrik internal eksternal juga berada pada sel I yaitu pada posisi tumbuh dan berkembang atau berada pada integrasi vertikal yang merupakan posisi kompetitif pasar yang sangat kuat dalam bisnis perhotelan yang berdaya saing tinggi antar hotel bintang tiga lainnya.

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.4. Kerangka Konseptual
Sumber : Peneliti (2022)