

# FORMULASI STRATEGI BISNIS PADA SURYA HOTEL & COTTAGES PRIGEN

Evelyn Nathania Widyanto  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
E-mail: eve.nathania@yahoo.com

**Abstrak**—Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, memetakan posisi kompetitif, dan mengetahui strategi bisnis yang diimplementasikan oleh Surya hotel & cottages. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, studi kasus dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data penelitian ini menggunakan matriks IE.

Dari hasil penelitian, ditemukan bahwa kekuatan yang dimiliki oleh Surya hotel & Cottages yaitu : segmentasi yang terfokus, permodalan kuat, kesetiaan karyawan yang tinggi, fasilitas lengkap, dan website resmi. Kelemahan yang dimiliki oleh Surya hotel & cottages yaitu : kurang fokus pada segmen leisure, pendapatan kurang, kurangnya tenaga kerja profesional, website dan media sosial kurang update dan kurang lengkap, dan akses sistem hotel mahal dan terbatas. Peluang yang dimiliki Surya hotel & cottages yaitu : Kemajuan pariwisata, tingkat kemakmuran, tingkat hunian hotel pada weekend dan high season, dan perkembangan teknologi. Ancamanyang dihadapi oleh Surya hotel & cottages yaitu : aturan tidak boleh meeting di hotel , muncul destinasi baru, tingkat hunian hotel pada weekdays, dan teknologi kurang dimanfaatkan. Surya hotel & cottages menempati kuadran I pada matriks internal-eksternal (IE) yang digolongkan dalam kuadran yang tumbuh dan berkembang dengan strategi intergrasi horizontal, integrasi ke depan, pengembangan produk, dan penetrasi pasar.

**Kata Kunci**—formulasi strategi, analisis PEST, matriks IE

## I. PENDAHULUAN

Industri pariwisata merupakan salah satu industri terkemuka di dunia yang menyumbang pendapatan cukup tinggi pada berbagai negara dan telah menjadi salah satu kekuatan utama dalam perekonomian dunia. Industri hotel dihitung sebagai salah satu bisnis pariwisata karena wisatawan membutuhkan akomodasi saat bertandang dan hotel juga salah satu alasan untuk membuat perjalanan mereka mengesankan.

Data Pendapatan Domestik Bruto (PDB) pada tahun 2014 yang diperoleh dari BPS (Badan Pusat Statistik, 2015) menunjukkan bahwa rata-rata Produk Domestik Bruto (PDB) yang dihasilkan industri hotel. Angka-angka tersebut membuktikan bahwa rata-rata Produk Domestik Bruto (PDB) yang dihasilkan industri hotel pada tahun 2014 lebih tinggi daripada rata-rata Produk Domestik Bruto (PDB) 2014 secara keseluruhan. Angka tersebut juga menjadi bukti kuat yang memaparkan bahwa industri hotel memang sedang bersinar di kancan perekonomian Indonesia.

Dalam industri pariwisata, hotel *resort* juga menjadi salah

satu segmen yang paling cepat berkembang di seluruh dunia. Sebuah laporan yang diterbitkan oleh IBISWorld (2013) menyatakan bahwa industri *resort* global telah pulih dari penurunan resesi dan mengalami pertumbuhan positif pada empat tahun terakhir.

Di Jawa Timur tepatnya di Prigen, Pasuruan terdapat salah satu *resort* hotel berbintang empat yaitu, *Surya Hotel & Cottages*. *Surya Hotel & Cottages* ini berada dibawah PT. Suryaraya Indah yang merupakan anak perusahaan dari PT. Gudang Garam, Tbk. PT. Suryaraya Indah ini menaungi industri perhotelan yang dimiliki oleh PT. Gudang Garam, Tbk yang terdiri dari tiga hotel yaitu; Hotel Merdeka yang terletak di kota Kediri, *Grand Surya Hotel* di kota Kediri, dan *Surya Hotel & Cottages* yang terletak di kabupaten Prigen. Namun untuk standar hotel berbintang empat, *Surya Hotel & Cottages* tidak memiliki strategi bisnis yang tampak dalam tidak adanya visi, misi, dan tujuan jangka panjang yang dimiliki. Selain itu, dari website dan laporan keuangan yang dipublikasikan di internet tidak dijumpai adanya strategi bisnis yang tertulis dari *Surya Hotel & Cottages*.

Di samping itu, bisnis perhotelan di Prigen sedang berkembang. Hal ini terlihat dari adanya beberapa pemain baru seperti Hotel Royal Senyur, *Pines Garden Resort Hotel*, dan beberapa hotel lainnya. Ditambah lagi, adanya banyak *villa* di sekitar hotel yang dulunya merupakan rumah-rumah milik orang Surabaya lalu yang disewakan sebagai penginapan dengan harga yang lebih murah. Ancaman juga dirasakan terkait kemajuan kota Batu di Jawa Timur yang juga memiliki banyak hotel dengan penawaran-pemawaran menarik seperti klub bunga, Hotel Jambuluwuk, dan Hotel Pohon Inn yang dekat dengan objek-objek wisata yang menarik pada kota Batu seperti *Jatim Park*, *Batu Night Spectacular (BNS)*, dan sebagainya..

Untuk mengatasi masalah diatas maka akandiformulasikan strategi bisnis bagi *Surya Hotel & Cottages* dengan menganalisis lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal dianalisis dengan teori lima kekuatan Porter (Wheelen & Hunger, 2012) dan teori PEST yaitu faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi (Ward & Peppard, 2002) sedangkan lingkungan internal akan dianalisis masing-masing bagian fungsi manajemen, yaitu pemasaran, operasional, keuangan, sumber daya manusia, dan sistem informasi manajemen (David, 2009). Analisis tersebut kemudian akan disusun dalam matriks evaluasi internal dan matriks evaluasi eksternal (David, 2009). Hasil dari matriks EFE dan matriks

IFE digunakan sebagai kerangka penyusunan matriks SWOT (David, 2009) dan matriks IE (David, 2009).

## II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian yang digunakan ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, seperti misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2013).

Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara observasi lapangan, dan dokumentasi (Sugiyono, 2012). Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur dimana peneliti menyiapkan acuan wawancara yang berisi inti dan pokok bahasan wawancara terlebih dahulu lalu nantinya akan berkembang sesuai jawaban informan. Observasi sebagai kegiatan memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul dan mempertimbangkan hubungan antar aspek alam fenomena tersebut. Dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data berupa dokumen perusahaan yang berhubungan dengan konten penelitian dan foto-foto di lapangan.

Dalam proses analisis data, peneliti menggunakan teknik analisis deskriptif. Miles dan Huberman ( dalam Sugiyono, 2012) mengemukakan terdapat 3 (tiga) langkah dalam analisis data, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data. Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Setelah data di reduksi, maka langkah selanjutnya dalam analisis data ini adalah display data atau penyajian data. Dengan menampilkan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Analisis Lingkungan Internal

#### a. Pemasaran

Dilihat dari sisi pemasaran, *Surya Hotel & Cottages* sudah terbilang efektif dalam segmentasi pasarnya yang sudah dibagi kedalam empat kategori sehingga menjadi lebih fokus dalam memberikan pelayanan bagi pelanggan dengan masing-masing kebutuhan dan keinginannya. Target utama segmentasi *Surya hotel & cottages* adalah *businessindividual* yang pada pendapatan aktualnya pendapatan terbesar didapat dari segmen *businessindividual* dengan jumlah 1,693,007,445 rupiah.

*Surya Hotel & Cottages* juga sudah melakukan berbagai strategi untuk menarik segmentasi dan pangsa pasar seperti *salescall*, *salestrip*, dan *salesblitz* yang juga sekaligus dapat menjaga hubungan baik dengan pelanggan potensial dengan kunjungan dan komunikasi secara berkelanjutan pada pelanggan terlebih lagi jika pelanggan diberi complimentary gift. Menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan pun juga

dilakukan dengan mengadakan aktivitas *longstaygathering* pada kebanyakan tamu *longstay* yang kebanyakan berasal dari segmen utana hotel yaitu *businessindividual*. Ditambah lagi kerjasama promo dengan program banking seperti bank danamon dan mandiri.

#### b. Keuangan

Dalam menentukan struktur modal terbaik, pihak keuangan hotel memakai skala prioritas sebagai sarana melakukan kontrol agar pembelanjaan tidak melebihi pemasukan yang ada dan jika ada kekurangan modal bisa diminta dari PT Gudang Garam, Tbk sebagai perusahaan induk namun, pihak keuangan hotel selalu mengusahakan untuk mendorong *revenue* dan menekan *cost* seefisien mungkin agar tidak bergantung terus-menerus pada perusahaan induk. Namun sampai saat ini pihak hotel lebih sering mengalami kerugian. Hal ini dapat dilihat dari pemasukkan bulanan yang sangat jarang mencapai target dan dapat menutupi pengeluaran.

#### c. Sumber Daya Manusia

Pihak sumber daya manusia selalu melihat *technical background* yang cocok antara kandidat dengan posisi yang dibutuhkan serta keterampilan atau skill dan pengalamannya dalam memecahkan masalah. Tidak hanya itu, pihak hotel juga menganggap penampilan dan karakter penting mengingat hotel bergerak di bidang jasa yang melibatkan banyak interaksi dengan pelanggan. Dalam menambah keterampilan karyawan juga sudah dilakukan beberapa langkah seperti, program *team building*, *handling complain*, dan *customer relationtraining* dan memberikan tanggung jawab lebih bagi karyawan yang memiliki motivasi untuk maju sehingga mereka merasa karirnya lebih terjamin. Pihak personalia selalu memberikan penghargaan pada karyawan yang berdedikasi tinggi sehingga banyak karyawan yang setia bekerja pada hotel Surya. Namun tenaga kerja yang diperkerjakan kebanyakan berasal dari masyarakat lingkungan sekitar yang memiliki pendidikan dan pengalaman kerja yang rendah.

#### d. Produksi dan Operasional

Dalam operasionalnya, *Surya Hotel & Cottages* memiliki penjualan yang tinggi pada weekend atau High Season. Tingkat hunian pada weekend dan high season sangat berbeda dengan weekdays. Tingkat hunian pada weekend sebesar 75% karena adanya tambahan dari segmen leisure sedangkan pada weekdays hanya 25% yang utamanya dari segmen corporate. Pada high season, tingkat hunian yang dimiliki sangat tinggi dan mencapai 90%.

Fasilitas hotel yang cukup lengkap dibandingkan hotel lainnya juga cukup mendukung operasional hotel seperti *Fitness center*, spa, *rooms service*, *laundry*, kolam renang yang luas, shuttle ke taman safari, 2 lapangan tennis *indoor* dan *outdoor*, karaoke keluarga, lounge *signature floor*, *banquet* dan *hall* yang besar dan cocok untuk *gathering*, *meeting rooms*, tempat bermain anak *indoor* dan *outdoor*.

Dalam operasionalnya, pihak hotel juga lemah dalam sistem informasi yang dimiliki karena aplikasi V-one yang digunakan sebagai system hotel berlisensi internasional dengan biaya yang cukup tinggi. Tidak hanya itu, data yang terkumpul di *front office* harus diberikan kepada *back office* secara manual

untuk diolah menjadi laporan masing-masing *department* yang bersangkutan sehingga menjadi informasi yang dapat digunakan dengan efektif dan efisien oleh pihak *Surya Hotel & Cottages* dalam mengambil keputusan operasionalnya.

#### e. Sistem Informasi Manajemen

*Surya Hotel & Cottages* memiliki website resmi dalam melakukan penjualan. Website ini berisi informasi-informasi yang berkaitan dengan hotel namun informasi yang dipublikasikan dalam website kurang update dan kurang lengkap terkait program-program dan promo-promo paket terbaru.

## 2. Analisis Lingkungan Eksternal

### a. Analisis PEST

#### Politik

Pemerintah sedang gencar-gencarnya melakukan pengembangan pada faktor pariwisata karena menurut Data Pendapatan Domestik Bruto (PDB) pada tahun 2014 yang diperoleh dari BPS (Badan Pusat Statistik, 2015) menunjukkan bahwa rata-rata Produk Domestik Bruto (PDB) yang dihasilkan industri hotel mencapai angka 8.75%. Di sisi lain, Produk Domestik Bruto (PDB) secara keseluruhan memiliki total rata-rata sebesar 5.1%. Angka ini membuktikan bahwa industri hotel sedang bersinar. Ada beberapa kebijakan pemerintah yang dirasakan memiliki pengaruh pada hotel namun yang paling mendasar adalah kebijakan pemerintah mengenai larangan mengadakan rapat di hotel membuat hotel kehilangan segmen *market* yang ada dan berpengaruh negatif terhadap kondisi hotel.

#### Ekonomi

Jika pertumbuhan ekonomi semakin tinggi maka daya beli masyarakat meningkat dan mereka akan lebih banyak jalan-jalan, berekreasi, *leisure*, investasi yang membutuhkan penginapan sehingga hal ini menjadi potensi bagi *Surya Hotel & Cottages*. Pertumbuhan ekonomi Jawa Timur dari triwulan II-2016 bila dibandingkan triwulan II-2015 (*y-on-y*) tumbuh sebesar 5,62 persen, meningkat bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya sebesar 5,23 persen. Hal ini juga mempengaruhi penjualan *Surya hotel & cottages* yang terlihat pada *monthlyreport* November 2016 yang meningkat sebesar 11.57% jika dibandingkan dengan bulan November 2015. Namun, hanya sedikit masyarakat Jawa Timur yang melakukan rekreasi di Prigen kebanyakan masyarakat Jawa Timur berekreasi di kota Batu. Hal ini terlihat dari jalanan Malang-Surabaya yang lebih padat daripada Prigen-Surabaya ketika *weekend*.

#### Sosial

Faktor sosial juga berpengaruh pada hotel. Hal ini terlihat dari tingkat hunian hotel yang berbeda jauh antara *weekend* dan *weekdays*, terutama pada *high season* seperti saat budaya masyarakat muslim tiba yaitu lebaran dan libur idul adha. Tingkat hunian pada saat *high season* seperti ini dapat mencapai angka 90%. Pada *weekdays*, tingkat hunian hotel hanya mencapai angka 25%.

#### Teknologi

Menurut Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT), Indonesia menempati peringkat ke 46 dalam

kemajuan teknologi dan menurut lembaga *Internasional Telecommunication Union* (ITU) Indonesia tempat peringkat ke 108 dalam kemajuan ICT. Pengaruh perkembangan teknologi terhadap hotel dirasakan sangat besar karena diperlukan system hotel sebagai sarana penyebaran informasi pada seluruh deptment internal perusahaan, media sosial dan akses web hotel membutuhkan teknologi untuk promosi penjualan hotel, internet untuk komunikasi tamu hotel.

Namun kemajuan teknologi ini kurang dimanfaatkan oleh hotel. Hal ini dapat dilihat dari tersedianya *wifi* yang hanya tersedia di *lobby* lantai satu dan website yang kurang update sehingga kurang mendukung penjualan.

## 3. Analisis SWOT

### Kekuatan (*Strengths*)

#### S1) Segmen terfokus

Dengan adanya pemberian kategori pada segmentasi hotel maka pihak hotel akan lebih fokus dalam melakukan penjualan

#### S2) Permodalan kuat

Permodalan hotel dapat dikatakan kuat mengingat hotel merupakan anak cabang dari PT. Gudang Garam, Tbk. Perusahaan induk pihak hotel ini selalu siap membantu pendanaan apabila hotel kekuarangan modal.

#### S3) Kesetiaan karyawan yang tinggi

Banyak karyawan hotel yang bekerja selama 20 tahun lebih di hote. Turnover karyawan pada hotel hanya sekitar 5%. Hal ini dapat menghemat biaya perekrutan karyawan baru.

#### S4) Fasilitas lengkap

*Fitness center, spa, roomsservice, laundry*, kolam renang yang luas, shuttle ke taman safari, 2 lapangan tennis *indoor* dan *outdoor*, karaoke keluarga, lounge *signaturefloor, banquet* dan *hall* yang besar dan cocok untuk *gathering, meetingrooms*, tempat bermain anak *indoor* dan *outdoor*.

#### S5) Website dan sosial media resmi

Hotel memiliki website resmi pada [www.suryahotelprigen.com](http://www.suryahotelprigen.com) yang memuat informasi mengenai hotel seperti lokasi hotel, tipe-tipe kamar hotel, fasilitas-fasilitas yang dimiliki oleh hotel serta melayani pemesanan kamar secara online. Selain itu pihak hotel juga memiliki soaial media resmi seperti *facebook* dan *instagram* yang memuat informasi mengenai hotel.

### Kelemahan (*Weaknesses*)

#### W1) Kurang fokus pada segmen *leisure*

Tim pemasaran kurang fokus dalam melakukan kerjasama dengan segmen *leisure* yaitu *travel agent*. Hal ini terlihat dari proporsi kerjasama dan sales call yang dilakukan oleh pihak hotel pada *travel agent* terhadap *corporate* adalah 1:7.

#### W2) Pendapatan kurang

Pendapatan yang kurang sehingga tidak dapat menutupi pengeluaran yang dilakukan pihak hotel sehingga selalu bergantung pada perusahaan induk yaitu PT. Gudang Garam, Tbk.

#### W3) Kurangnya tenaga kerja professional

Rata-rata karyawan yang diperkerjakan berasal dari masyarakat sekitar sehingga memiliki pendidikan dan pengalaman kerja yang sangat terbatas.

W4) Akses sistem hotel mahal dan terbatas

Sistem hotel juga terbilang mahal karena merupakan lisensi produk internasional dan sistem hotel juga belum bisa menyambung dengan *back-office* jadi untuk menyambungkannya, hotel melakukannya secara manual yang menghabiskan tenaga dan waktu.

W5) Website dan media sosial kurang lengkap

Website dan media sosial kurang *update* dan kurang lengkap terhadap promo-promo *event* yang ada

**Peluang (Opportunities)**

O1) Kemajuan faktor pariwisata

Pemerintah sedang gencar-gencarnya melakukan pengembangan pada factor pariwisata karena pendapatan industri hotel di Indonesia yang sedang tinggi.

O2) Tingkat Kemakmuran

Jika pertumbuhan ekonomi semakin tinggi maka daya beli masyarakat meningkat dan mereka akan lebih banyak jalan-jalan, berekreasi, *leisure*, investasi yang membutuhkan penginapan. Kemajuan ekonomi Jawa Timur 2016 yang naik setiap triwulan menjadi peluang bagi hotel.

O3) Tingkat hunian hotel pada weekend dan High Season

Tingkat hunian hotel yang mencapai 90% pada saat High Season dan 75% pada weekend yang termasuk cukup tinggi.

O4) Kemudahan teknologi

Menjadi peluang karena semakin berkembang teknologi maka sistem hotel juga berpotensi mengalami kemajuan yang mana teknologi ini sangat penting bagi jalannya operasional hotel terutama penjualan hotel yang dapat dilakukan secara online

**Ancaman (Threats)**

T1) Aturan tidak boleh *meeting* di hotel

Aturan pemerintah ini dapat mengurangi *market* segmen yang ada

T2) Muncul destinasi wisata baru

Kemajuan kota Batu yang memiliki banyak hotel dengan berbagai penawaran menarik seperti klub bunga, pohon inn, dan jambuluwuk dengan banyak objek wisata seperti BNS, museum angkut, jatim park, dsb.

T3) Tingkat hunian hotel pada weekdays

Tingkat hunian hotel yang hanya mencapai 25% saat weekdays dan memiliki selisih yang cukup tinggi dengan tingkat hunian weekend yang mencapai 75%

T4) Teknologi kurang dimanfaatkan

Kemajuan teknologi ini kurang dimanfaatkan oleh hotel. Hal ini dapat dilihat dari wifi yang hanya tersedia di lobby lantai satu dan website yang kurang *update* sehingga kurang mendukung penjualan

**4. Matriks Evaluasi**

**a. Internal Factor Evaluation (IFE)**

Matriks ini membantu mengevaluasi dan merangkum informasi lingkungan internal *Surya Hotel & Cottages* dimana melalui matriks ini kekuatan dan kelemahan akan diberi bobot, peringkat, dan skor bobot.

Tabel 1.Matriks IFE *Surya Hotel & Cottages*

Faktor Utama	Internal	Bobot	Relatif	Peringkat	Skor bobot
<b>Kekuatan</b>					
1	Segmen terfokus	4.44	0.117	3.67	0.43
2	Permodalan kuat	4.56	0.120	4.00	0.48
3	Kesetiaan karyawan yang tinggi	4.00	0.105	2.78	0.29
4	Fasilitas Lengkap	4.22	0.111	3.11	0.34
5	Website Resmi	4.56	0.120	3.78	0.45
<b>Kelemahan</b>					
1	Kurang fokus pada segmen <i>leisure</i>	4.22	0.099	2.56	0.25
2	Pendapatan Kurang	3.89	0.092	2.78	0.25
3	Kurangnya tenaga kerja profesional	4.11	0.108	3.00	0.32
4	Akses sistem hotel mahal dan terbatas	4.22	0.111	3.00	0.33
5	Website dan media sosial kurang lengkap	4.11	0.108	1.89	0.20
TOTAL		42.44	1.000	-	3.08

**b. External Factor Evaluation (EFE)**

Matriks *External Factor Evaluation (EFE)* ini membantu pihak hotel mengevaluasi dan merangkum informasi lingkungan eksternal *Surya Hotel & Cottages* dimana melalui matriks ini peluang dan ancaman akan diberi bobot, peringkat, dan skor bobot.

Tabel 2. Matriks EFE *Surya Hotel & Cottages*

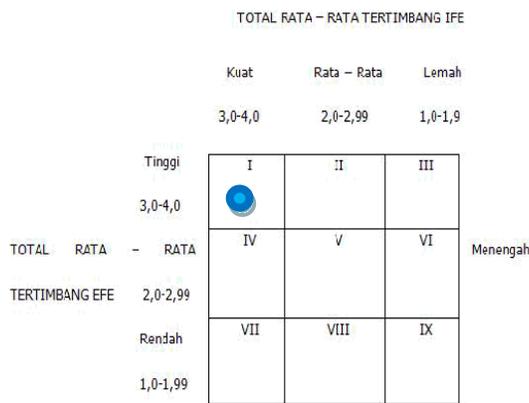
Faktor Utama	Eksternal	Bobot	Relatif	Peringkat	Skor bobot
<b>Peluang</b>					
1.	Kemajuan pariwisata	4.11	0.096	3.44	0.33
2.	Tingkat kemakmuran	4.22	0.099	3.67	0.36
3.	Tingkat hunian hotel pada weekend dan High Season	3.89	0.125	3.67	0.46
4.	Perkembangan teknologi	4.22	0.099	3.11	0.31
<b>Ancaman</b>					

1.	Aturan tidak boleh <i>meeting</i> di hotel	2.78	0.065	3.00	0.20
2.	Muncul destinasi baru	3.44	0.081	3.22	0.26
3.	Tingkat hunian hotel pada weekdays	4.33	0.102	3.11	0.32
4.	Teknologi kurang dimanfaatkan	4.00	0.094	3.44	0.32
TOTAL		27.11	1.000	-	3.30

**5. Formulasi Strategi**

**a. Matriks Internal-Eksternal (IE Matrix)**

Gambar 1. Matriks Internal-Eksternal



Bedasarkan hasil matriks IE diatas, maka *Surya Hotel & Cottages* berada dalam kuadran I maka strategi yang dapat digunakan adalah strategi intensif dan integratif. Pada startegi insentif, akan digunakan pengembangan produk dan penetrasi pasar sedangkan pada strategi integratif akan digunakan strategi integrasi horizontal dan strategi integrasi ke depan.

**Integrasi Horizontal**

Persaingan yang tergolong tinggi terlebih lagi mengingat harga yang ditawarkan pesaing relatif lebih murah dibandingkan *Surya Hotel & Cottages* membuat *Surya Hotel & Cottages* sebaiknya menerapkan strategi integrasi horizontal yang mengupayakan kepemilikan atas pesaing dengan menawarkan kerjasama dengan kompetitor dalam beberapa aspek layanan hotel seperti outside laundry mengingat hotel memiliki kapasitas laundry yang berlebih (*excess capacity*).

**Integrasi Ke Depan**

*Surya Hotel & Cottages* sebaiknya menerapkan strategi integrasi ke depan yang mengupayakan kepemilikan atas *distributor* dengan meningkatkan kerjasama dengan *travel agent* secara lebih akif dalam mencari target dalam segmen *leisure* yaitu dengan melakukan kerjasama dengan travel agent yang menawarkan harga yang lebih murah dengan jumlah minimal pembelian tertentu yang masih menguntungkan hotel.

**Pengembangan Produk**

Pengembangan produk dilakukan dengan penambahan fasilitas dan layanan yang inovatif sesuai dengan keinginan

dan kebutuhan pembeli serta tren yang ada saat ini sehingga konsumen puas dan tidak merasa jenuh.

**Penetrasi Pasar**

Penetrasi pasar dilakukan dengan melakukan aktivitas promosi dengan lebih aktif lagi sehingga pangsa pasar yang lebih luas dapat dijangkau dengan maksimal. Untuk itu dilakukan strategi penetrasi pasar dengan cara meningkatkan aktivitas publisitas dan memperluas jangkauan distribusi

**IV. KESIMPULAN DAN SARAN**

**1. Kesimpulan**

Bedasarkan analisis yang dilakukan pada lingkungan internal *Surya Hotel & Cottages* didapatkan kesimpulan bahwa dari kekuatan dan kelemahan yang telah dianalisis, matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) menghasilkan skor bobot sebesar 3.08 dengan kesimpulan bahwa posisi internal *Surya Hotel & Cottages* kuat.

Bedasarkan analisis yang dilakukan pada lingkungan eksternal *Surya Hotel & Cottages* didapatkan kesimpulan bahwa dari peluang dan ancaman *Surya Hotel & Cottages*, matriks *External Factor Evaluation* (EFE) menghasilkan skor bobot sebesar 3.30 dengan kesimpulan bahwa posisi eksternal *Surya Hotel & Cottages* juga kuat.

Bedasarkan analisis matriks IFE dan EFE, maka *Surya Hotel & Cottages* menempati kuadran I pada matriks internal-eksternal (IE) yang digolongkan dalam kuadran yang tumbuh dan berkembang (*grow and build*). Bedasarkan kondisi lingkungan eksternal dan internal *Surya Hotel & Cottages* maka pilihan strategi yang tepat untuk *Surya Hotel & Cottages* adalah integrasi horizontal melalui kerjasama dengan pesaing, integrasi ke depan dengan lebih aktif melakukan kerjasama dengan *travel agent* yang berada pada segmen *leisure*, pengembangan produk karena dengan bekal permodalanyang kuat maka sangat mendukung untuk menambah fasilitas dan layanan yang lebih lengkap sesuai kebutuhan dan keinginan konsumen dan penetrasi pasar dengan meningkatkan aktivitas publisitas.

**2. Saran**

*Surya Hotel & Cottages* juga dapat menambah layanan hotel yang disesuaikan dengan kebutuhan pembeli seperti menambah pelayanan *contact customerservice* dan kotak suara yang memudahkan konsumen untuk menyampaikan aspirasi, keinginan, dan kebutuhannya. Selain itu juga dapat menggunakan media sosial yang ada untuk layanan keluhan atau saran dan dapat menggunakan sistem chat *online* dengan *staff* pada *website Surya Hotel & Cottages* sehingga keluhan dan saran dapat diterima langsung dari pembeli oleh hotel dan dapat ditindaklanjuti dengan cepat.

*Surya Hotel & Cottages* dapat melakukan kerjasama dengan travel agent secara lebih banyak mengingat perbedaan proporsi *sales call* yang terlalu jauh antara segmen *business* dan *leisure*.

*Surya Hotel & Cottages* juga dapat lebih aktif dalam menjalankan promosi melalui media sosial karena di era globalisasi sekarang ini orang cenderung lebih *update* dengan dunia *online*. *Surya hotel & cottages* juga dapat menambah anggaran iklan misalnya iklan di koran tidak hanya jawa pos saja namun dengan beberapa perusahaan koran lain seperti kompas, dsb sehingga pangsa pasar juga menjadi lebih luas.

Dalam jangka panjang, *Surya Hotel & Cottages* juga dapat menambah fasilitas yang berpotensi menjadi ikon hotel atau objek wisata kota Pasuruan seperti mengembangkan kolam renang yang sudah ada menjadi *waterpark* dengan atraksi-atraksi (*water plays*) yang inovatif. Kolam renang yang dimiliki hotel termasuk luas namun sayangnya perlengkapan-perengkapan atraksi *waterpark* kurang memadai dan termasuk cukup lama padahal kolam renang termasuk salah satu atribut penting bagi segmen *leisure*. Selain itu mengingat kabupaten pasuruan memiliki hawa yang sejuk dan cocok untuk perkebunan, *Surya Hotel & Cottages* juga dapat mengembangkan perkebunan strawberry yang sudah ada dengan menambah variasi tanaman perkebunan lainnya seperti apel, teh, dan kopi sehingga perkebunan ini dapat menjadi sarana edukasi dan dapat menambah pundi-pundi pendapatan hotel dengan memberikan paket edukasi dan makan siang kepada pengunjung dan sekolah-sekolah sekitar.

Lebih gencar dalam mencari celah kerjasama dengan kompetitor seperti misalnya menawarkan jasa *outside laundry* ke lebih banyak hotel pesaing maupun hotel-hotel kecil di sekitar *Surya Hotel & Cottages* karena mesin-mesin *laundry* *Surya Hotel & Cottages* yang tergolong masih bagus, lengkap, dan memiliki kapasitas yang sangat besar.

*Surya hotel & cottages* dapat mencari alternatif aplikasi sistem hotel baru yang menambah kualitas sistem informasi hotel dengan menambah aplikasi tambahan berlisensi lokal yang lebih murah dan dapat menyambung dengan back-office sehingga tidak membuang waktu dan tenaga untuk memindahkan data dari *front office* ke *back office*.

#### DAFTAR PUSTAKA

Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Cetakan ke-17. Bandung: Alfabeta.

Badan Pusat Statistik, (2015). Laju Pertumbuhan Kumulatif Produk Domestik Bruto Menurut Lapangan Usaha, 2001-2014. Retrieved 18 Agustus 2016. From <https://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/1213>

Global Hotels Resort. (Juni 2016). Ibisworld. Retrieved Agustus 2016. From <http://www.ibisworld.com/industry/global/global-hotels-resorts.html>

David, Fred R. (2009). Manajemen Strategis: Konsep, Edisi 12 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.

Moleong, L.J. (2013). Metodologi Penelitian Kualitatif (ed. Rev). Bandung : Rosda.

Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Cetakan ke-17. Bandung: Alfabeta.

Ward, John., Peppard, Joe. (2002). Strategic Planning for Information System. United Kingdom: John Wiley & Sons, LTD.

Wheelen, T. L. & Hunger J. D. (2012). Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability. New Jersey: Pearson Education