

STRATEGI PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN TINGKAT HUNIAN KAMAR PADA HOTEL BALI MANDIRA LEGIAN - BALI

Christedi Permana Wijaya¹, Tri Priyono Budi Santoso²

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Humaniora Universitas Dhyana Pura

ABSTRACT

This study concern on Marketing strategy in increasing the occupancy rate of rooms in Bali Mandira Hotel. The aims of this study is focus on how to the right marketing strategy in increasing the occupancy rate of rooms in Bali Mandira Hotel, Bali. The method applies in collecting data is done by using purposive sampling. The data source of this study is taken by the number of respondents as many as 12 persons with intentionally. The theories that are used such as, SWOT Analysis consists of IE Matrix, IFAS/EFAS, and SWOT/TOWS Matrix. Based on analysis Bali Mandira Hotel is at the fourth quadrant or stability position strategy with IFAS score 3,05 and EFAS score 2,73. In SWOT/TOWS matrix, there are four simple strategies which can be used in Bali Mandira Hotel. On SO strategy, maintain good relations with local communities, Conducting brand positioning as a quality hotel (starred), optimizing cooperation with travel agents, provide 'excellent service' to guests, On the ST strategy can conduct an analysis of the quality of rooms and prices against similar hotels, promotions take advantage of technological advances, providing services by utilizing technological advances, WO strategies can minimize weaknesses by taking advantage of opportunities, Then Bali Mandira Hotel should conduct cost component analysis, room decoration, and service quality, provide training to employees (grooming, skill training) to improve service quality & guest satisfaction, and on the WT strategy that can be done is to perform decoration analysis and service quality at similar hotels and Conducting technology application training to improve service quality.

Keywords: Marketing Strategy, SWOT Analysis, SWOT Matrix, an Alternative Strategy

ABSTRAK

Dalam penelitian ini, diulas mengenai strategi pemasaran dalam meningkatkan tingkat hunian kamar pada Hotel Bali Mandira, yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana strategi pemasaran yang tepat dalam meningkatkan tingkat hunian kamar pada Hotel Bali Mandira, Bali. Metode penentuan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *purposive sampling* dengan jumlah responden sebanyak 12 orang yang diambil secara sengaja. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis SWOT yang terdiri atas Matrik IE, IFAS/EFAS, dan Matrik SWOT/TOWS. Berdasarkan analisis diketahui posisi Hotel Bali Mandira saat ini berada pada kuadran IV yaitu posisi strategi stabilitas dengan skor IFAS 3,05 dan skor EFAS 2,73. Pada matrik SWOT/TOWS terdapat empat strategi alternatif yang dapat diterapkan Hotel Bali Mandira. Pada strategi SO, dapat menjaga hubungan baik dengan masyarakat setempat, melakukan *brand positioning* sebagai hotel yang berkualitas (berbintang), mengoptimalkan kerjasama dengan travel agent, memberikan 'layanan prima' kepada tamu, pada strategi ST dapat Melakukan analisis terhadap kualitas kamar dan harga terhadap hotel sejenis, media promosi memanfaatkan kemajuan teknologi, Memberikan pelayanan dengan memanfaatkan kemajuan teknologi, strategi WO dapat meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang, maka Hotel Bali Mandira harus melakukan analisis komponen biaya, dekorasi kamar, dan kualitas pelayanan, memberikan pelatihan kepada karyawan (*grooming*, pelatihan *skill*) untuk meningkatkan kualitas pelayanan & kepuasan tamu. Lalu pada strategi WT yang dapat dilakukan ialah melakukan analisis dekorasi dan kualitas pelayanan pada hotel sejenis dan melakukan pelatihan aplikasi teknologi untuk peningkatan kualitas pelayanan. Kata Kunci: Strategi Pemasaran, Analisis SWOT, Matrik SWOT, Strategi Alternatif

PENDAHULUAN

Hotel adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa akomodasi atau penginapan. Adapun pengertian hotel secara umum adalah suatu bentuk bangunan, lambang, perusahaan atau badan usaha akomodasi yang menyediakan pelayanan jasa penginapan, penyedia makanan dan minuman serta fasilitas jasa lainnya dimana semua pelayanan itu diperuntukkan bagi masyarakat umum. Saat ini banyak hotel yang telah dibangun dengan berbagai tingkatan hotel, mulai dari hotel kelas melati hingga hotel berbintang lima, dimana masing - masing hotel saling bersaing untuk mendapatkan wisatawan.

Bali Mandira Beach Resort & Spa terletak di kawasan wisata Legian dan memiliki pemandangan pantai serta laut yang indah. Bali Mandira Beach Resort & Spa berlokasi dekat dengan pusat kawasan wisata Kuta dan dekat dengan fasilitas perbelanjaan, pasar seni tradisional, restoran, olahraga air dan berbagai fasilitas hiburan lainnya. Bali Mandira Beach Resort & Spa adalah resor yang telah berdiri cukup lama dan dianggap sebagai Hotel Bali Klasik yang terkenal karena keramahan staffnya dan fasilitasnya yang modern dan lengkap. Hotel ini didedikasikan untuk memastikan kenyamanan setiap tamu selama berlibur dan tinggal di Bali Mandira Beach Resort & Spa.

Bali Mandira Beach Resort & Spa diawali dengan nama "Bali Mandira Cottages". Hotel ini yang dibangun pada tahun 1980 dan mulai beroperasi sekitar tahun 1982. Hotel ini diawali dengan 24 kamar dan di atas luas tanah 2.055 m². Hotel ini memiliki ciri khas arsitektur Bali pada setiap cottage-nya. Bali Mandira adalah hotel berbintang empat yang terus berupaya agar wisatawan yang menginap memperoleh kepuasan selama menginap. Semua fasilitas di masing - masing departemen yang ada terus berupaya memberikan kepuasan kepada wisatawan yang menginap, sehingga wisatawan merasa nyaman dan puas.

Setiap tahun, Hotel Bali Mandira terus mengadakan evaluasi untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan supaya tingkat hunian kamar terus meningkat dan tidak tertinggal dengan pesaing hotel lainnya. Namun sampai saat ini tingkat hunian kamar yang ditargetkan Hotel Bali Mandira belum mencapai target yang diinginkan. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut :

Tabel 1
Tingkat Hunian Kamar Hotel Bali Mandira
Tahun 2012 - 2016

NO	TAHUN	KAMAR YANG TERSEDIA	TARGET	TINGKAT HUNIAN YANG DICAPAI
1	2012	189	85%	71%
2	2013	187	85%	65%
3	2014	189	85%	77%
4	2015	188	85%	72%
5	2016	189	90%	73%

Sumber: Hotel Bali Mandira, 2017

Dari tabel 1 dapat kita lihat Hotel Bali Mandira belum mencapai target yang diinginkan. Padahal, Hotel Bali Mandira telah melakukan beberapa upaya promosi atau pemasaran. Bentuk promosi yang sering dilakukan adalah beriklan di majalah dan koran baik di dalam negeri maupun di luar negeri (Australia). Hotel Bali Mandira juga mengikuti pameran atau *expo* lokal dan mancanegara. Bentuk promosi lainnya adalah menjalin kerjasama dengan tergabung dalam katalog-katalog *travel agent* serta katalog kartu kredit. Di dunia maya, Hotel Bali Mandira beriklan di laman Internet, media sosial, serta berbagai *Internet booking agent* (misal Booking.com, Agoda, dan Traveloka).

Menurut Suarathana (2006:5), upaya promosi yang dilakukan oleh hotel berperan penting dalam meningkatkan jumlah hunian kamar. Anderson (2012) juga mengatakan hal serupa bahwa

promosi berkontribusi pada tingkat hunian kamar hotel. Di era digital sekarang ini, promosi berbasis Internet atau media sosial sangat penting dalam meningkatkan hunian kamar di hotel (Noone, McGuire, & Rohffs, 2011).

Strategi dan Bauran Pemasaran

Menurut Yoeti (2003:24) mendefinisikan strategi pemasaran (marketing strategy) adalah suatu cara atau taktik dimana penjual menggunakan pendekatan dengan melakukan pembujukan kepada calon konsumen agar mau membeli suatu produk atau jasa tertentu. Sedangkan menurut Kotler dan Armstrong (2001:76) mendefinisikan strategi pemasaran yaitu logika pemasaran yang digunakan perusahaan dengan harapan unit bisnis dapat mencapai tujuan perusahaan. Assauri (2011:16) mendefinisikan strategi pemasaran adalah rencana yang menyeluruh, terpadu dan menyatu dibidang pemasaran, yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran suatu perusahaan. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran adalah suatu strategi untuk menentukan target pasar yang ingin dicapai.

Payne (2001:33) mendefinisikan dalam perusahaan jasa terdapat tujuh bauran pemasaran (marketing mix) yaitu sebagai berikut :

- 1.) Product, yaitu produk atau jasa yang ditawarkan kepada konsumen oleh perusahaan;
- 2.) Price, yaitu harga yang ditetapkan untuk suatu produk tertentu;
- 3.) Promotion, yaitu program komunikasi yang berhubungan dengan pemasaran produk dan jasa perusahaan;
- 4.) Place, yaitu lokasi dimana produk itu dijual atau dapat dibeli oleh konsumen;
- 5.) Process, yaitu suatu sikap yang diberikan kepada pelanggan dalam memperoleh produk atau jasa perusahaan;
- 6.) People, yaitu individu yang ada dalam penciptaan produk atau jasa serta pendistribusiannya; dan
- 7.) Physical Evidence, yaitu faktor - faktor lingkungan fisik yang mempengaruhi konsumen untuk berkunjung ke suatu tempat berupa kenyamanan tempat.

Tingkat hunian kamar selain dipengaruhi oleh strategi pemasaran juga ditentukan oleh beberapa faktor lain. Menurut Suarhana (2006:5), faktor - faktor yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan tingkat hunian kamar antara lain adalah lokasi hotel, fasilitas hotel, pelayanan kamar, harga kamar dan promosi. Berikut ini penjelasan tentang faktor - faktor yang mempengaruhi tingkat hunian kamar, yaitu :

1. Lokasi Hotel

Lokasi ini berperan sangat besar dalam keberhasilan menarik minat tamu yang datang. Lokasi hotel sangat strategis sangat memberikan keuntungan bagi pihak hotel karena pada umumnya tamu mencari tempat untuk menginap yang berlokasi di kawasan wisata, pusat perbelanjaan, pusat kota, pusat hiburan, dan memiliki aksesibilitas yang tinggi dengan tempat - tempat seperti bandara. Lokasi yang strategis dapat memberikan keuntungan berupa posisi tawar yang lebih baik dalam menetapkan harga kamarnya sehingga lokasi yang strategis membuat tamu menjadi lebih lama tinggal. Hal ini dapat memberikan kontribusi yang besar bagi tingkat hunian kamar pada hotel tertentu.

2. Pelayanan Hotel

Baik hotel ataupun villa menetapkan standar pelayanan kepada tamu yang datang sehingga tamu merasa diperhatikan dan mendapat pelayanan yang istimewa. Standar pelayanan harus bersifat unik dan khas sehingga dapat memberikan sentuhan yang mengesankan bagi para tamu yang menginap.

3. Harga Kamar

Pada dasarnya penetapan harga kamar adalah untuk memperoleh keuntungan yang maksimal. Namun sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa maka dalam penetapan harga kamar harus diimbangi dengan pemberian pelayanan yang berkualitas dan fasilitas yang memadai sehingga dapat memberikan kepuasan bagi tamu yang menginap.

4. Promosi

Pada dasarnya bertujuan untuk menginformasikan kepada banyak orang bahwa ada produk yang ditawarkan untuk dijual. Pernyataan ini dapat dimengerti bahwa promosi sangat penting artinya dalam menentukan keberhasilan menjual kamar dari sebuah hotel, villa atau pun resort melalui media - media promosi agar calon tamu dapat melihat kelebihan dan kekurangan dari produk yang ditawarkan.

Hartayana (2007), dengan judul Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Tingkat Hunian Kamar pada The Jayakarta Bali. The Jayakarta Bali berada dalam tahap pertumbuhan, strategi yang dapat diterapkan adalah *Growth Strategy* melalui integrasi horisontal. Strategi yang dapat diterapkan adalah strategi stabilitas yaitu strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah diterapkan, dan melalui analisis SWOT diperoleh empat alternative, yaitu ST dan WO.

Fifian (2005), dengan judul Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Tingkat Hunian Kamar di Hotel Sanur Beach Bali. Strategi yang dapat diterapkan adalah Hold and Maintain yaitu dengan melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi yang diterapkan adalah Growth and Built yaitu dengan melakukan penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Dari analisis SWOT strategi yang diterapkan pada masa mendatang adalah Strategi SO dan WO.

Hery (2005), dengan judul Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Tingkat Hunian Kamar pada Hotel The Oberoi Bali. Hasil penelitiannya adalah berdasarkan Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factor Analysis Summary*). Strategi yang dapat diterapkan adalah Hold and Maintain yaitu dengan melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk. Dari analisis SWOT strategi yang diterapkan Hotel The Oberoi Bali pada masa mendatang adalah strategi SO dan WO.

Tyas Fitrining, dkk (2013), dengan judul Strategi Analisis Pelayanan Pusako Hotel Untuk Meningkatkan Tingkat Hunian Kamar. Industri pariwisata adalah penghasil devisa terbesar keempat bagi Indonesia setelah minyak, gas, kelapa sawit dan karet pada tahun 2011. Industri ini diperkirakan akan terus tumbuh dan berkembang di Indonesia sejalan dengan program pemerintah untuk mengambil keuntungan dari semua potensi pariwisata Indonesia. Sumatera Barat, khususnya Bukittinggi merupakan salah satu tujuan wisata favorit di Indonesia juga merasakan dampak positif dari pengembangan dari pariwisata di Indonesia, yaitu meningkatnya jumlah wisatawan, baik domestik maupun asing ke kota ini. Sehingga permintaan untuk hotel meningkat. Akibatnya, kompetisi di antara penyedia layanan hotel tidak dapat dihindari. Pusako Hotel adalah sebuah resort bintang 4 di Bukittinggi yang memiliki pengalaman selama 23 tahun di industri perhotelan. Sejak tahun 1989 Pusako Hotel adalah satu - satunya hotel bintang 4 di Bukittinggi, sampai pada tahun 1995 muncul persaingan dari pesaing dengan bintang yang sama atau dengan konsep yang sama. Sebagai hasil persaingan yang ketat, 2 tahun terakhir hunian Pusako Hotel tidak pernah mencapai target yang ditetapkan oleh manajemen. Dikarenakan Hotel Pusako tidak memberikan layanan untuk kepuasan pelanggan, fokus tesis ini adalah untuk menemukan solusi yang dapat membantu strategi pelayanan Pusako Hotel untuk meningkatkan tingkat hunian. Analisis root cause diperlukan untuk menentukan mengapa Hotel Pusako dapat mencapai target hunian analisis internal, analisis situasi bisnis, dan analisis kualitas pelayanan perlu dilakukan. Analisis menunjukan bahwa akar masalah menyebabkan penurunan hunian Pusako

Hotel adalah rendahnya tingkat kepuasan pelanggan, pada fasilitas fisik dan layanan respon yang ada pada Hotel Pusako. Selain itu, posisi siklus hidup produk Pusako Hotel saat ini pada tahap kedewasaan. Beberapa rekomendasi strategi layanan yang diusulkan untuk merespon kondisi ini. Strategi yang dihasilkan untuk memperbaharui segmentasi, penargetan dan *positioning* (STP) sebagai dasar pembentukan strategi pemasaran Pusako Hotel. Maka rekomendasi strategi pemasaran adalah *marketing mix*.

Al Saleem, dkk (2013), dengan judul "Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Hunian Kamar pada beberapa Hotel di Amman." Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor - faktor yang mempengaruhi tingkat hunian Hotel di Amman. Demi memenuhi tujuan tersebut, kuisioner dikembangkan dan didistribusikan melalui sampel 180 karyawan di berbagai hotel bintang 4 dan 5 di Amman. Studi ini menyimpulkan bahwa karakteristik hotel, faktor internal dan faktor eksternal mempengaruhi tingkat hunian di Amman.

Hotel Bali Mandira telah mengupayakan berbagai cara promosi baik melalui media cetak dan katalog agen travel. Untuk mengakomodasi kemajuan teknologi, Hotel Bali Mandira juga sudah melakukan promosi di dunia maya. Hal ini menunjukkan Hotel Bali Mandira juga mengetahui pentingnya promosi bagi performa hotel. Akan tetapi, target yang mereka sasar belum tercapai sehingga dibutuhkan penelusuran yang lebih mendalam terhadap aneka bentuk strategi pemasaran yang sudah dilakukan oleh Hotel Bali Mandira. Tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah memaparkan strategi pemasaran dalam rangka meningkatkan tingkat hunian kamar pada Hotel Bali Mandira. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini hendak menelusuri bagaimana strategi pemasaran dalam rangka meningkatkan tingkat hunian kamar pada Hotel Bali Mandira berdasarkan analisis SWOT.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian. Penelitian ini hendak melakukan analisis terhadap strategi pemasaran yang dilakukan oleh Hotel Bali Mandira dengan menggunakan analisis SWOT. Sumber data yang digunakan adalah kuesioner yang diisi oleh karyawan ataupun pihak yang mengenal strategi pemasaran hotel tersebut. Data yang diperoleh dari kuesioner dalam bentuk bobot dan rating ditabulasikan sehingga diperoleh dasar penentuan strategi pemasaran untuk meningkatkan tingkat hunian kamar Hotel Bali Mandira.

Target Penelitian. Penelitian ini menggunakan *judgement sampling* yang termasuk dalam *purposive sampling* dengan memilih anggota sampel berdasarkan keperluan penelitian dan responden adalah orang - orang yang mengerti benar keadaan hotel yang diteliti baik internal maupun eksternal. Sampel yang diambil berjumlah 12 orang responden yang terdiri dari 8 orang bagian *Sales and Marketing* Hotel Bali Mandira serta 4 orang *travel agent*.

Teknik Pengumpulan Data. Kuesioner yang digunakan terdiri dari empat bagian dengan 14 indikator internal dan 9 indikator eksternal. Dua angket meminta responden untuk memberi bobot dan dua angket lainnya responden diminta untuk memberi rating.

Teknik Analisis Data. Teknik analisis data yang dipergunakan adalah analisis SWOT, yaitu analisis yang mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan suatu strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*), dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Untuk lingkungan internal, memberikan gambaran tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan. Bila nilai yang diperoleh baik dan sangat baik diidentikan dengan kekuatan, kurang baik dan sangat kurang baik diidentikan dengan kelemahan.

Untuk lingkungan eksternal, memberikan gambaran tentang peluang dan ancaman. Apabila nilai yang diperoleh dengan sebutan baik dan sangat baik, maka akan merupakan suatu peluang

bagi perusahaan, tetapi apabila yang diperoleh dengan sebutan kurang baik dan sangat kurang baik, maka hal tersebut merupakan ancaman.

Rangkuti (2001:8) mendefinisikan "analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weaknesses) dan ancaman (threats)".

Analisis data berikutnya dilakukan penentuan tipe kuadran strategi Hotel Bali Mandira serta menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis dengan kombinasi peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan maupun kelemahan internal. Diagram penentuan tipe kuadran adalah sebagai berikut:

Gambar 1
Matriks Internal Eksternal (IE)

		Total Skor Faktor Strategi Internal		
		Kuat 4.0 3.0	Rata-rata 2.0	Lemah 1.0
Tinggi Total Skor Faktor Strategi Menengah Eksternal Rendah	3.0	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan	III Penciutan
	2.0	IV Stabilitas	V Pertumbuhan	VI Penciutan
	1.0	VII Pertumbuhan	VIII Pertumbuhan	IX Likuidasi

Sumber: Rangkuti, 2015

Strategi yang terbentuk dari analisis SWOT dan kuadran strategi mengikuti skema sebagai berikut (Rangkuti 2015:84):

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar - besarnya.

2. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

3. Strategi ST

Melalui strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defendif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan tabulasi data yang diperoleh dari responden, hasil penelitian menunjukkan analisis faktor internal dan eksternal sebagai berikut:

Tabel 2
Internal Factor Analysis Summary (IFAS)
Hotel Bali Mandira

No	Indikator Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	Kelengkapan fasilitas kamar hotel	0.093	3.75	0.35
2	Kelengkapan fasilitas hotel	0.092	3.42	0.31
3	Penyesuaian harga kamar sesuai kondisi tertentu	0.078	3.50	0.27
4	Pemberian potongan harga kamar sesuai musim	0.076	3.50	0.27
5	Lokasi hotel dekat dengan <i>public service</i> di sekitar (ATM, <i>money changer</i> , pusat pelayanan kesehatan)	0.084	3.42	0.29
6	Kemudahan mendapatkan transportasi umum	0.077	3.42	0.26
7	Pesan promosi dapat diterima dengan jelas oleh konsumen	0.073	3.42	0.25
8	Intensitas promosi melalui <i>travel agent</i>	0.072	2.75	0.20
9	Pelayanan yang diberikan karyawan hotel pada tamu	0.068	2.92	0.20
10	Penampilan karyawan selama bekerja	0.055	2.50	0.14
11	Kecepatan dalam menangani setiap permintaan tamu	0.064	1.92	0.12
12	Kecepatan dalam proses <i>check-in</i> dan <i>check-out</i>	0.068	2.08	0.14
13	Dekorasi ruangan kamar hotel	0.053	2.33	0.12
14	Penyediaan areal parkir	0.048	2.67	0.13
Total		1.00		3.05

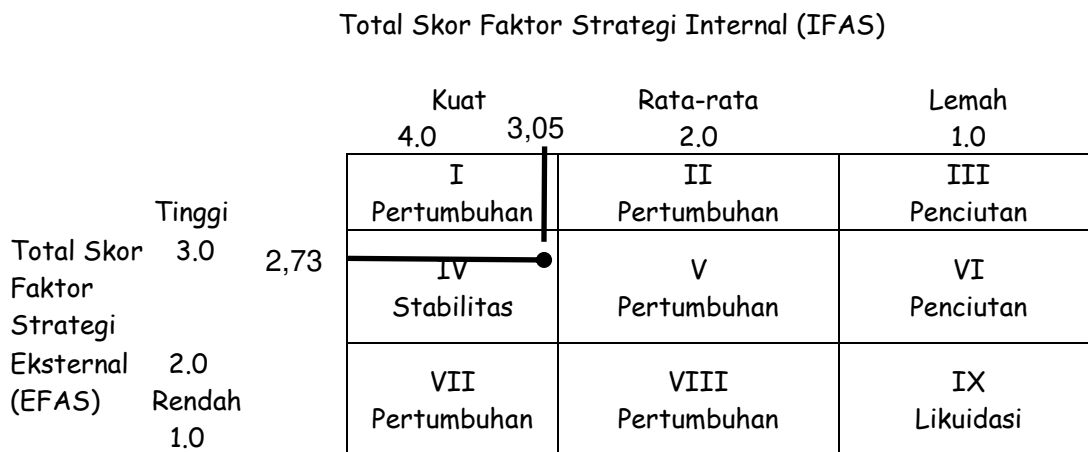
Pada tabel 2 terlihat total nilai IFAS sejumlah 3,05 dimana posisi ini menandakan bahwa posisi Hotel Bali Mandira berada pada tahap stabilitas. Berikut hasil perhitungan EFAS dalam tabel 3 berikut:

Tabel 3
External Factor Analysis Summary (EFAS)
Hotel Bali Mandira

No	Indikator Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
1	Pendapatan perkapita wisatawan	0.100	3.08	0.31
2	Nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing	0.108	2.17	0.23
3	Stabilitas keamanan nasional dan internasional	0.113	2.33	0.26
4	Sikap dan masyarakat terhadap keberadaan hotel	0.121	3.17	0.38
5	Kebijakan pimpinan daerah terhadap pajak hotel	0.096	2.83	0.27
6	Pembebasan visa kunjungan wisatawan ke Indonesia	0.150	3.58	0.54
7	Penerapan teknologi informasi yang mempengaruhi aktivitas hotel	0.100	2.33	0.23
8	Persaingan dari hotel sejenis	0.113	2.08	0.23
9	Kekuatan tawar menawar pembeli	0.100	2.83	0.28
Total		1.00		2.73

Tabel 3 menunjukkan analisis faktor eksternal (EFAS) adalah 2,73. Berdasarkan kombinasi kedua data tersebut diketahui posisi Hotel Bali Mandira pada saat ini berada pada kuadran IV yaitu strategi stabilitas (*Stability Strategy*). Pada kuadran ini, strategi yang diterapkan ialah tanpa mengubah arah strategi yang telah diterapkan untuk stabilitas kondisi perusahaan. Akan tetapi tetap diperlukannya strategi alternatif untuk menjaga bahkan meningkatkan posisi Hotel Bali Mandira agar tidak mengalami penurunan. Hal ini didasarkan pada diagram sebagai berikut:

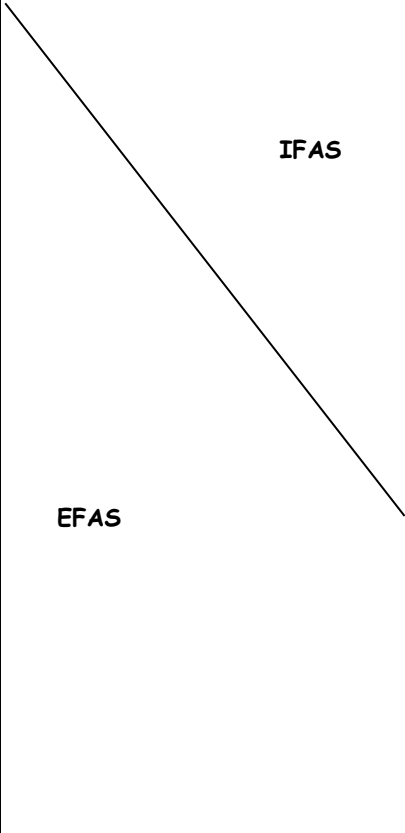
Gambar 2
Posisi Hotel Bali Mandira dalam Matriks IE



Sumber: Hasil Analisis Data

Indikator - indikator internal menghasilkan kekuatan dan kelemahan, indikator - indikator eksternal menghasilkan peluang dan ancaman. Analisis pada matriks internal dan eksternal sudah dibahas tentang indikator - indikator yang dimaksud. Berikut ini kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki Hotel Bali Mandira dengan menggunakan matriks SWOT yang disajikan pada gambar 3 berikut:

Gambar 3
Analisis SWOT/TOWS

 IFAS EFAS	KEKUATAN (S): 1. Kelengkapan fasilitas kamar hotel. 2. Kelengkapan fasilitas hotel. 3. Penyesuaian harga kamar sesuai kondisi tertentu. 4. Pemberian potongan harga sesuai musim. 5. Lokasi hotel dekat dengan <i>public service</i> (ATM, <i>money changer</i>, pusat pelayanan kesehatan). 6. Kemudahan mendapatkan transportasi umum. 7. Pesan promosi dapat diterima dengan jelas oleh konsumen. 8. Intensitas promosi melalui <i>travel agent</i>. 9. Pelayanan yang diberikan karyawan hotel pada tamu. 10. Penyediaan areal parkir.	KELEMAHAN (W): 1. Penampilan karyawan selama bekerja. 2. Kecepatan dalam menangani setiap permintaan tamu. 3. Kecepatan dalam proses <i>check-in</i> dan <i>check-out</i>. 4. Dekorasi ruangan kamar hotel.
PELUANG (O): 1. Pendapatan perkapita wisatawan. 2. Sikap dan masyarakat terhadap keberadaan hotel 3. Kebijakan pimpinan daerah terhadap pajak hotel. 5. Pembebasan visa kunjungan wisatawan ke Indonesia. 6. Kekuatan tawar menawar pembeli.	STRATEGI (SO): 1. Menjaga hubungan baik dengan masyarakat setempat 2. Melakukan brand positioning sebagai hotel yang berkualitas 3. Mengoptimalkan kerjasama dengan travel agent 4. Memberikan 'layanan prima' kepada tamu	STRATEGI (WO): 1. Melakukan analisis komponen biaya, dekorasi kamar, dan kualitas pelayanan 2. Memberikan pelatihan kepada karyawan (<i>grooming</i>, pelatihan <i>skill</i>) untuk meningkatkan kualitas pelayanan & kepuasan tamu.
ANCAMAN (T): 1. Nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing. 2. Stabilitas keamanan nasional dan internasional. 3. Penerapan teknologi informasi yang mempengaruhi aktivitas hotel. 4. Persaingan dari hotel sejenis.	STRATEGI (ST): 1. Melakukan analisis terhadap kualitas kamar dan harga terhadap hotel sejenis. 2. Media promosi memanfaatkan kemajuan teknologi 3. Memberikan pelayanan dengan memanfaatkan kemajuan teknologi	STRATEGI (WT): 1. Melakukan analisis dekorasi dan kualitas pelayanan pada hotel sejenis 2. Melakukan pelatihan aplikasi teknologi untuk peningkatan kualitas pelayanan.

Sumber: Hasil Analisis SWOT

Strategi yang dituliskan merupakan hasil dari analisis pasangan komponen-komponen penyusun SWOT. Misalnya masing-masing komponen 'Kekuatan' dipasangkan dengan masing-masing komponen 'Peluang' yang menghasilkan strategi yang detil dan spesifik. Strategi yang muncul berulang dan penting untuk diterapkan kemudian dipilih menjadi strategi yang diprioritaskan.

Berdasarkan gambar 3, maka dapat diperoleh strategi pemasaran alternatif dalam meningkatkan tingkat hunian kamar pada Hotel Bali Mandira sebagai berikut:

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan bahwa dengan memanfaatkan kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang - peluang yang ada. Strategi yang dapat diterapkan oleh Hotel Bali Mandira dalam kuadran ini diantaranya:

a. Menjaga hubungan baik dengan masyarakat setempat. Hotel di Bali tidak bisa lepas dengan lingkungan sekitarnya. Lingkungan sekitar hotel menyediakan fasilitas publik dan bantuan keamanan. Oleh karena itu, menjaga hubungan yang baik dengan masyarakat setempat sangat penting bagi Hotel Bali Mandira.

b. Melakukan brand positioning sebagai hotel yang berkualitas. Dengan adanya wisatawan yang makin beraneka ragam, Bali Mandira perlu semakin menonjolkan posisinya sebagai hotel yang berkualitas. Hal ini akan menarik tamu / wisatawan yang sesuai dengan target pasar.

c. Mengoptimalkan kerjasama dengan travel agent. Travel agent merupakan rekanan penting bagi setiap hotel. Oleh karena itu, Bali Mandira perlu mengoptimalkan kerjasama dengan travel agent untuk menjangkau pasar yang lebih luas.

d. Memberikan 'layanan prima' kepada tamu. Dengan target pasar tamu yang memiliki daya beli yang tinggi, Bali Mandira perlu memastikan untuk memberikan layanan yang prima bagi tamu.

2. Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman, strategi yang dapat dilakukan adalah:

a. Melakukan analisis terhadap kualitas kamar dan harga terhadap hotel sejenis. Perbaikan kualitas merupakan hal yang perlu dilakukan. Namun sebelum itu, kekuatan data dan analisis perlu dilakukan sebagai bagian dari strategi perbaikan. Bali Mandira perlu menganalisis kualitas kamar dan harga pada hotel - hotel sejenis sebagai pembandingan.

b. Media promosi memanfaatkan kemajuan teknologi. Dengan adanya kemajuan teknologi, media promosi yang digunakan harus inovatif. Penggunaan internet, aplikasi software dan media sosial harus ditingkatkan.

c. Memberikan pelayanan dengan memanfaatkan kemajuan teknologi. Pelayanan Bali Mandira diakui sudah berkualitas. Akan tetapi penggunaan teknologi informasi dapat meningkatkan kualitas pelayanan tersebut.

3. Strategi WO

Strategi ini meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang, strategi yang dapat dilakukan adalah:

a. Melakukan analisis komponen biaya, dekorasi kamar, dan kualitas pelayanan. Serupa dengan sebelumnya, upaya perbaikan harus memperhatikan standar yang harus dicapai, oleh karena itu analisis menjadi hal yang penting sebagai langkah awal melakukan perbaikan tersebut.

b. Memberikan pelatihan kepada karyawan (grooming, pelatihan skill) untuk meningkatkan kualitas pelayanan & kepuasan tamu. Upaya perbaikan tidak dapat dilakukan secara instruksional saja. Karyawan perlu memahami dan mengalami langsung perbaikan yang harus dituju. Pelatihan seperti grooming dan peningkatan skill, mutlak dibutuhkan.

4. Strategi WT

Strategi ini meminimalkan kelemahan dengan menghindari ancaman, strategi yang dapat dilakukan adalah:

a. Melakukan analisis dekorasi dan kualitas pelayanan pada hotel sejenis. Bali Mandira perlu melakukan pemetaan kualitas hotel - hotel sejenis / kompetitornya. Melalui proses ini Bali Mandira mengetahui seberapa kompleks strategi yang harus diterapkan.

b. Melakukan pelatihan aplikasi teknologi untuk peningkatan kualitas pelayanan. Berbagai kelemahan yang terdapat di Bali Mandira dapat diatasi dengan penggunaan teknologi yang tepat guna. Oleh karena itu, pelatihan yang berkaitan dengan penggunaan teknologi sangat dibutuhkan oleh karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Dapat disimpulkan strategi pemasaran yang tepat untuk meningkatkan tingkat hunian kamar pada Hotel Bali Mandira tertuang sebagai berikut: 1).Hasil yang diperoleh berdasarkan analisis matrik IE, diketahui posisi Hotel Bali Mandira berada pada kuadran IV yaitu strategi stabilitas (Stability Strategy) dengan skor IFAS 3,05 dan EFAS 2,73; dan 2) Berdasarkan analisis SWOT, strategi yang dapat diterapkan oleh Hotel Bali Mandira yaitu:

- a. Menjaga hubungan baik dengan masyarakat setempat.
- b. Melakukan brand positioning sebagai hotel yang berkualitas.
- c. Mengoptimalkan kerjasama dengan travel agent.
- d. Memberikan 'layanan prima' kepada tamu dengan terlebih dahulu memberikan pelatihan mengenai 'layanan prima' kepada staff Hotel Bali Mandira.
- e. Melakukan analisis terhadap kualitas kamar dan harga terhadap hotel sejenis.
- f. Media promosi memanfaatkan kemajuan teknologi.
- g. Memberikan pelayanan dengan memanfaatkan kemajuan teknologi.
- h. Melakukan analisis komponen biaya, dekorasi kamar, dan kualitas pelayanan.
- i. Memberikan pelatihan kepada karyawan (grooming, pelatihan skill) untuk meningkatkan kualitas pelayanan & kepuasan tamu.
- j. Melakukan analisis dekorasi dan kualitas pelayanan pada hotel sejenis.
- k. Melakukan pelatihan aplikasi teknologi untuk peningkatan kualitas pelayanan.

Berdasarkan kesimpulan dari hasil pembahasan bab IV, melalui matrik IE dan SWOT, posisi perusahaan berada pada kuadran IV, yaitu pada posisi strategi stabilitas (Stability Strategy). Maka perusahaan dapat memanfaatkan beberapa strategi alternatif sebagai berikut: 1) Menjaga relasi kerja dengan travel agent atau internet booking serta mengoptimalkan kerjasama dengan travel agent dan internet booking yang memang belum memiliki kontrak kerjasama dengan hotel untuk menjangkau pasar yang sebelumnya belum terjangkau; 2) Mempertahankan dan meningkatkan kualitas karyawan melalui berbagai jenis pelatihan. Pelatihan dapat meliputi segi layanan yang prima, penguasaan skill, dan aspek grooming; 3) Menegaskan brand positioning Bali Mandira sebagai hotel yang berkualitas. Content yang dapat ditonjolkan pada iklan adalah keunggulan dari Bali Mandira seperti fasilitas hotel yang lengkap (misal kolam renang berpasir), lokasi hotel yang strategis, akses yang mudah, serta pelayanan yang diberikan terhadap tamu; dan 4) Melakukan analisis terhadap komponen harga, dekorasi, dan kualitas pelayanan pada hotel sejenis agar mampu bersaing di dalam industri.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Saleem, A. S. M. R. & Al-Juboori, N. F. M. 2013. Factors Affecting Hotel Occupancy Rate: An Empirical Study of Some Hotels In Amman, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 5, no. 6., pp.142-159.
- Anderson, C. K. 2012. The Impact of Social Media on Lodging Performance. *Cornell Hospitality Report*, Vol.12 No. 15, pp. 5-14.

- Assauri, S., 2010. *Manajemen Pemasaran: Konsep, Dasar & Strategi*. Cetakan ke-7. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Assauri, S., 2011. *Manajemen Pemasaran*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Fifian, Made., 2005 . *Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Tingkat Hunian Kamar di Hotel Sanur Beach Bali*. Skripsi Sarjana Ekonomi Konsentrasi Perhotelan Universitas Dhyana Pura.
- Hartayana, Jro Ngurah., 2007. *Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Tingkat Hunian Kamar pada The Jayakarta Bali*. Skripsi Sarjana Ekonomi Konsentrasi Perhotelan Universitas Dhyana Pura.
- Herujito, Yayat M., 2001. *Dasar - Dasar Manajemen*. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Hery. 2005 . *Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Tingkat Hunian Kamar pada Hotel The Oberoi Bali*. Skripsi Sarjana Ekonomi Konsentrasi Perhotelan Universitas Dhyana Pura.
- Hurriyati, Ratih., 2005. *Bauran Pemasaran & Loyalitas Konsumen*. Alfabeta. Bandung.
- Komar, Richard., 2014. *Hotel Management*. Grasindo. Indonesia.
- Noone, B. M., McGuire, K. A., & Rohffs, K. V. 2011. Social Media Meets Hotel Revenue Management: Opportunities, Issues, and Unanswered Questions. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 10 No. 4, pp. 293-305.
- Payne, Adrian., 2001. *The essence of Sencitive Marketing (Pemasaran Jasa)*. Yogyakarta : Andi.
- Rangkuti, Freddy., 2001. *Analisis SWOT Tehnik Membedah Kasus Bisnis*. Cetakan Ke-8. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rangkuti, Freddy., 2002. *Riset Pemasaran*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rangkuti, Freddy., 2015. *Analisis SWOT Tehnik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Suarthana., 2006. *Manajemen Perhotelan Edisi Kantor Depan*. Kuta Utara : Mapindo
- Tjiptono, Fandi., 2008. *Strategi Pemasaran*. Erlangga. Jakarta.
- Tyas, F. A. & Wibowo, S. A.. 2013. Strategic Service Analysis Pusako Hotel To Increase Occupancy Rate, *The Indonesian Journal of Business Administration*, Vol. 2 No. 4, pp. 460-475.
- Yoeti, H Oka A., 2003. *Strategi Pemasaran Hotel*. PT. Gramedia. Jakarta.
- Yoeti, H Oka A., 2004. *Strategi Pemasaran Hotel*. PT. Gramedia. Jakarta