



PENENTUAN STRATEGI BISNIS MANAJEMEN HOTEL DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN (Studi Kasus di Quds Royal Hotel Surabaya)

Didik Joko Pitoyo

email: didik.joko.pitoyo@ukwms.ac.id

Wahyu Prabawati Putri Handayani

email: wahyu.prabawati@gmail.com

Program Studi Manajemen (Kota Madiun), Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

Abstrak

Persaingan bisnis di bidang perhotelan saat ini semakin ketat, para pengusaha dan pengelola perlu memperhatikan strategi untuk memunculkan keunggulan kompetitif sehingga dapat memenangkan persaingan. Penelitian ini ditujukan untuk menentukan strategi bisnis yang dapat diterapkan oleh manajemen Quds Royal Hotel Surabaya dalam menghadapi persaingan. Populasi pada penelitian ini adalah pimpinan dan pelanggan Quds Royal Hotel Surabaya yang diambil berdasarkan metode *purposive random sampling* sejumlah 100 orang. Analisis data menggunakan metode SWOT, IFE EFE, IE, dan QSPM. Hasil penelitian ini menunjukkan posisi Quds Royal Hotel berada pada posisi perlunya melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk, hal ini dapat dilakukan dengan menjalin kerjasama yang lebih baik dengan *travelagent* untuk membuat paket wisata religi yang menarik sehingga meningkatnya minat rombongan peziarah Sunan Ampel untuk menginap di Quds Royal Hotel.

Kata Kunci: Strategi bisnis perhotelan; Quds Royal Hotel; IFE; EFE; SWOT; QSPM.

Abstract

Business competition in the hospitality sector is currently getting tougher, entrepreneurs and managers need to pay attention to strategies to create competitive advantages so that they can win the competition. This study aims to determine the business strategy that can be applied by the management of Quds Royal Hotel Surabaya in facing competition. The population in this study were the leaders and customers of Quds Royal Hotel Surabaya who were taken based on the purposive random sampling method of 100 people. Data analysis used SWOT, IFE EFE, IE, and QSPM methods. The results of this study indicate that the position of Quds Royal Hotel is in the position of the need to penetrate the market and product development, this can be done by establishing better cooperation with travel agents to create attractive religi tour packages so that the interest of Sunan Ampel pilgrims groups to stay at Quds Royal Hotel increases.

Keywords: *Hospitality business strategy; Quds Royal Hotel; IFE; EFE; SWOT; QSPM.*

PENDAHULUAN

Saat ini, bisnis properti dinilai menjadi primadona investasi karena memiliki nilai aset yang terus meningkat tanpa banyak mengalami fluktuasi dan risiko yang relatif cukup rendah. Bisnis *property* sangat digandrungi oleh pengusaha-pengusaha di Indonesia, tidak terkecuali di Surabaya, sebagai contoh adalah bisnis properti hotel. Banyaknya kegiatan MICE (*Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition*) menyebabkan jumlah hotel yang ada di Surabaya terus meningkat. Situasi seperti ini menyebabkan hotel-hotel tersebut harus memiliki sebuah strategi karena strategi merupakan hal terpenting yang harus dimiliki untuk mengembangkan bisnis. Menurut Djaslim Saladin (2003) tahapan terpenting pada proses perumusan strategi adalah melakukan analisa lingkungan, yaitu suatu proses monitoring yang dilakukan oleh pembuat strategi untuk faktor lingkungan dan implementasi perusahaan.

Hotel Quds Royal merupakan sebuah hotel bintang tiga yang terletak di Jl. Sultan Iskandar Muda 85, Surabaya. Hotel ini berada disekitar kawasan wisata religi Sunan Ampel Surabaya. Dengan banyaknya hotel yang berada di Surabaya menjadikan hotel ini mengalami penurunan drastis dalam jumlah pengunjung.

Penurunan jumlah pengunjung tersebut menyebabkan hotel Quds Royal Surabaya harus membenahi sistem manajemennya. Dalam hal ini, strategi bisnis harus digunakan untuk membentuk dan melaksanakan perencanaan yang telah diterapkan guna meningkatkan keberhasilan hotel dan memperbaiki reputasi hotel yang kurang baik, sehingga dapat meningkatkan posisi bersaing hotel tersebut. Sebagaimana dipahami pada umumnya bahwa citra perusahaan merupakan sekumpulan persepsi oleh konsumen atau pelanggan terhadap perusahaan yang membuat suatu produk atau jasa yang meliputi kredibilitas, jaringan distribusi, maupun popularitas perusahaan (Sari & Yasa, 2020). Strategi bisnis dengan mendorong wisata religi merupakan hal yang sangat berpeluang untuk dikembangkan di pulau Jawa (Intel, 2005). Penguatan bisnis di area religius perlu didorong dengan manajemen yang kreatif dan inovatif (Jaelani, 2016). Sinergitas dalam pengelolaan manajemen hotel memerlukan kekuatan sumber daya yang besar, pentingnya evaluasi terhadap kondisi yang ada dapat mengurangi terjadinya pengambilan keputusan yang tidak optimum.

Evaluasi kondisi lingkungan internal dan eksternal menggunakan matriks analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*) merupakan salah satu strategi yang diduga dapat menggambarkan informasi keseluruhan yang berhubungan dengan analisis lingkungan internal dan eksternal hotel Quds Royal Surabaya. Matrik analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*) menyediakan berbagai informasi yang dapat membantu perusahaan untuk merumuskan strategi yang dapat menjadi landasan untuk mengatasi masalah atau penilaian terhadap faktor-faktor lingkungan pada hotel.

Penelitian ini sangat penting untuk dilakukan karena diharapkan dapat memberikan solusi terhadap hotel dalam memilih portofolio bisnis sehingga pengoperasian hotel dapat berjalan secara efisien dalam pengembalian atas investasi bisnis.

TELAH TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Telaah Teori

Strategi

Menurut Rangkuti (2006:3) strategi merupakan alat yang digunakan untuk mencapai sebuah tujuan. Strategi memiliki konsep untuk menentukan sebuah kesuksesan, seperti *distinctive competence* dan *competitive advantage*. *Distinctive competence* merupakan suatu tindakan yang dilakukan perusahaan agar dapat melaksanakan kegiatan lebih baik dibanding pesaingnya. Sedangkan *competitive advantage* merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Strategi dikelompokkan menjadi tiga, yaitu strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis. Strategi manajemen berkaitan dengan orientasi pengembangan strategi secara

makro, seperti strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi pengembangan pasar, dan sebagainya. Strategi investasi berkaitan dengan strategi bertahan, strategi divestasi, dan sebagainya. Sedangkan strategi bisnis berkaitan dengan strategi pemasaran, strategi distribusi, strategi produksi, strategi organisasi, dan strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Formulasi strategi

Teknik perumusan strategi diintegrasikan ke dalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap. Diawali dengan tahap input (*Input Stage*) yang berisi informasi dasar untuk merumuskan strategi dimana pada tahap ini menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) sebagai bahan informasi dasar. Selanjutnya tahap pencocokan (*Matching Stage*) yang berfokus pada menciptakan strategi alternatif yang masuk akal dengan memperhatikan faktor eksternal dan internal utama dengan menggunakan matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan matriks IE (*Internal-External*) dari empat tahap pencocokan yang ada. Tahap terakhir yaitu tahap keputusan (*Decision Stage*) yang mana pada tahap ini memberikan landasan objektif bagi pemilihan strategi alternatif dengan menggunakan informasi dari tahap input dan mengevaluasi strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap pencocokan dimana matriks yang digunakan adalah matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

Matriks SWOT

Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks SWOT berguna untuk membangkitkan strategi alternatif yang feasible untuk dilaksanakan bukan untuk memilih atau menentukan strategi yang terbaik untuk diaplikasikan. Jadi tidak semua strategi dikembangkan dalam matriks SWOT ini.

Matriks IFE (Internal Factor Evaluation)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, dan pemasaran. Pada prinsipnya tahapan kerja IFE matriks sama dengan EFE matriks.

Matriks EFE (External Factor Evaluation)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisa hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan di pasar industri di mana perusahaan berada. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

Matriks Internal Eksternal (IE)

Menurut (Rangkuti 2001:201) matriks I-E digunakan untuk melihat melihat strategi yang tepat untuk diterapkan. Sebelum strategi diterapkan, harus dilakukan analisis lingkungan eksternal untuk berbagai kemungkinan peluang dan ancaman dan juga harus menganalisis lingkungan internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan. Isu strategi yang akan dimonitor harus ditentukan, karena diperkirakan isu ini dapat memengaruhi perusahaan di masa yang akan datang. Matriks I-E didasarkan oleh dimensi kunci skor total tertimbang IFE pada sumbu X (horizontal) dan skor total tertimbang EFE pada sumbu Y (vertikal).

Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, yaitu suatu penelitian untuk membangun esensi pengalaman dari para partisipan dan membuat deskripsi tentang fenomena yang terjadi (Creswell, 2019:88) dan metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif yaitu dengan menggunakan skala pengukuran untuk mengungkapkan persepsi responden terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bisnis hotel Quds Royal Surabaya serta melakukan evaluasi posisi persaingannya di industri perhotelan.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Quds Royal Hotel Surabaya dengan dasar pertimbangan lokasi penelitian karena termasuk Hotel berbintang di Surabaya dengan daya saing yang tinggi di perhotelan Surabaya.

Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah pimpinan dan pelanggan dari Quds Royal Hotel Surabaya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive random sampling*. Jumlah sampel yang digunakan berjumlah 100 orang.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara kepada pihak *top management* dan pihak *middle management* di Quds Royal Hotel Surabaya. Data yang dikumpulkan berupa data kualitatif dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang berhubungan dengan kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman serta tingkat kepentingan indikator-indikator internal dan eksternal.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan untuk mengolah data dengan menggunakan teknik analisis SWOT dan IE Matriks. Alternatif-alternatif strategi tersebut kemudian dimasukkan ke dalam matriks QSPM untuk dilakukan pengambilan keputusan terhadap pemilihan alternatif strategi yang menjadi pilihan utama dan pilihan terakhir.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data Penelitian

Berdasarkan pengumpulan data pada pemilik usaha sambal pecel melalui wawancara diperoleh data kekuatan dan kelemahan (faktor internal), peluang dan ancaman (faktor eksternal). Data faktor internal dan eksternal berikut akan digunakan untuk menentukan variasi strategi pada analisis SWOT.

Faktor Internal

- Kekuatan Quds Royal Hotel Surabaya
 - Lokasi strategis
 - Bekerjasama dengan berbagai travel agent media
 - Penyediaan fasilitas
 - Harga bersaing
- Kelemahan Quds Royal Hotel Surabaya
 - Berdasarkan analisis yang telah dilakukan maka diketahui kelemahan yang ada pada Quds Royal Hotel Surabaya adalah pada pelayanan yang kurang maksimal terhadap pengunjung hotel

Faktor Eksternal

- Peluang Quds Royal Hotel Surabaya

- Masyarakat membutuhkan hotel untuk berbagai acara sehingga dapat memperluas segmen pasar dalam meningkatkan tingkat hunian kamar dari tamu individual dan *corporate* dengan memberikan *special rate* tertentu.
- Menjalin kerja sama dengan berbagai *travel agent* yang menjual paket wisata religi dalam menarik minat rombongan peziarah Sunan Ampel untuk menginap di Quds Royal.
- Mengikuti berbagai pameran, seperti *wedding exhibition*, dalam mempromosikan hotel ke pasar yang lebih luas untuk memaksimalkan penjualan produk dan fasilitas yang dimiliki hotel.
- Ancaman Quds Royal Hotel Surabaya
 - *Website* yang kurang menarik.
 - Kurangnya cita rasa makanan guna mempromosikan dan memfungsikan restoran dalam penjualan menu *ala carte* untuk *lunch* dan *dinner*.
 - Bermunculan hotel baru yang memiliki keunggulan dan fasilitas yang lebih dari Quds Royal Hotel Surabaya. Hal ini menyebabkan tingkat persaingan di antar hotel-hotel yang ada.

Evaluasi Faktor Internal

Tabel 1. Matriks IFE

Nomor	Kekuatan dan Kelemahan	Bobot	Rating	Skor Bobot	
1	S1	Terletak di kawasan strategis	0,0817	3,64	0,2974
2	S2	Memiliki arsitektur bangunan yang khas	0,0792	3,73	0,2954
3	S3	Merupakan satu-satunya hotel bintang tiga di kawasanwisata Sunan Ampel	0,0768	3,36	0,2580
4	S4	Keloyalitasan member Quds Royal Hotel	0,0864	3,27	0,2825
5	S5	Adanya komunikasi yang baik antar karyawan	0,1001	3,55	0,3554
6	W1	Kurang luasnya lahan parkir	0,0892	1,27	0,1133
7	W2	Fasilitas yang minim	0,0954	1,64	0,1565
8	W3	Pelayanan hotel yang belum maksimal	0,1012	1,91	0,1933
9	W4	Restoran belum berfungsi sebagai pemasukan tambahan	0,0946	1,45	0,1372
10	W5	Pengelolaan data hotel yang masih Belum tertata dengan baik	0,0979	1,73	0,1694
11	W6	Kurangnya promosi	0,0975	1,55	0,1511
Total			1.00		2,4094

Diperoleh 11 faktor strategis internal yang terdiri dari 5 faktor kekuatan dan 6 faktor kelemahan dengan hasil perhitungan yang didapatkan sebesar 2,4094. Hasil ini juga menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam kondisi rata-rata dan masih mampu untuk mengatasi kelemahan walaupun faktor kelemahan lebih banyak jumlahnya dari faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan.

Evaluasi Faktor Eksternal

Tabel 2. Matriks EFE

Nomor	Peluang dan Ancaman	Bobot	Rating	Skor Bobot	
1	O1	Selalu ramainya kawasan wisata Sunan Ampel	0,0949	3,27	0,3103
2	O2	Pembentukan citra dan kekuatan merek di mata konsumen sebagai pilihan tempat menginap di kawasan wisata Sunan Ampel	0,1045	3,09	0,3229
3	O3	Perkembangan teknologi informasi yang mendukung	0,0950	2,55	0,2423
4	O4	Adanya kesan positif dari para tamu yang pernah menginap	0,1122	3	0,3366
5	O5	Tingginya perputaran uang karena daerah kawasan perdagangan	0,0954	2,82	0,2690
6	T1	Persaingan industri hotel Surabaya semakin ketat	0,1045	2,91	0,3041
7	T2	Adanya perang tarif harga yang dilakukan hotel berbintang	0,1	2,82	0,2820
8	T3	Keberadaan <i>hotel budget</i> yg mulai menjadi pilihan para Konsumen	0,0928	2,18	0,2023
9	T4	Menjamurnya hotel bintang tiga di Surabaya yg memiliki fasilitas yang sama dengan harga lebih murah	0,1016	2,55	0,2591
10	T5	Adanya perturan pemerintah mengenai larangan bagi dinas-dinas pemerintah untuk melakukan <i>meeting</i> di hotel	0,0992	2,09	0,2073
Total		1.00		2,7359	

Hasil yang didapatkan berdasarkan analisis matriks EFE, diperoleh 10 faktor strategis eksternal yang terdiri dari 5 faktor peluang dan 5 faktor ancaman dengan hasil perhitungan total skor bobot sebesar 2,7359. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa respon perusahaan dalam memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman yang ada termasuk dalam kategori rata-rata.

Evaluasi Matriks Internal Eksternal (IE)

Matriks IE disusun berdasarkan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang digabungkan dari matriks IFE dan EFE. Setelah melalui matriks IFE dan EFE sebagai tahap masukan, dilanjutkan dengan matriks IE sebagai tahap pencocokan dari penentuan strategi yang digunakan. Tahap ini menggunakan hasil pembobotan dari matriks IFE dan EFE sehingga dapat diketahui bahwa perusahaan berada pada sel strategi V pada matriks IE. Sel strategi tersebut menunjukkan strategi yang sebaiknya dilakukan perusahaan yaitu menjaga dan mempertahankan (*bold and maintain*) dimana strategi yang banyak digunakan pada sel ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

		Skor Bobot Total IFE		
		Kuat 3,0-4,0	Sedang 1,0-1,99	Lemah 1,0-1,99
Skor Bobot Total EFE	Tinggi 3,0-4,0	I	II	III
	Sedang 2,0-2,99	IV	V	VI
	Lemah 1,0-1,99	VII	VIII	IX
	1,0			

Gambar 1. Matriks IE Quds Royal Hotel Surabaya

TOWS

Merupakan kombinasi dari faktor internal dan eksternal perusahaan yang disusun secara sistematis dan terstruktur sehingga menghasilkan empat macam strategi. Strategi yang terbentuk yaitu strategi S-O, S-T, W-O dan W-T.

- Strategi S-O (*Strength-Opportunity*)
Strategi S-O adalah strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang berada di luar perusahaan. Strategi yang dapat digunakan yaitu pelayanan hotel.
- Strategi S-T (*Strength-Threat*)
Strategi S-T merupakan strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dari ancaman yang berasal dari luar perusahaan. Strategi S-T yang dihasilkan yaitu dengan melakukan kerjasama dengan pihak agent travel media sosial.
- Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*)
Strategi W-O adalah strategi yang dilakukan dengan memperkecil kelemahan internal perusahaan dan memanfaatkan peluang yang ada diluar perusahaan. Strategi W-O yang dihasilkan yaitu membuat *website* yang menarik dan meningkatkan kualitas pelayanan hotel.
- Strategi W-T (*Weakness-Threat*)
Strategi W-T yaitu strategi yang dilakukan dengan cara menciptakan suatu strategi untuk meminimalkan kelemahan serta menghadapi persaingan usaha yang tinggi. Salah satu strategi yang bisa digunakan yaitu dengan meningkatkan promosi di media social, membuat promo harga dan meningkatkan citarasa makanan guna mempromosikan dan memfungsikan restoran dalam penjualan menu *ala carte* untuk *lunch* dan *dinner*.

Alternatif Strategi Berdasarkan QSPM (Tahap Keputusan)

Dimasa yang akan datang Quds Royal Hotel Surabaya akan menghadapi tingkat persaingan yang cukup berat terutama dengan persaingan industri pendatang baru. Berdasarkan empat alternatif strategi pemasaran yang didapatkan dari analisis SWOT, maka Quds Royal Hotel Surabaya harus dapat membuat suatu keputusan untuk menentukan kemenarikan relatif dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif yang dapat dilaksanakan secara objektif dengan mengisi lembar penilaian mengenai matriks QSPM.

Tabel 3. Matriks QSPM

No.	Alternatif Strategi	Skor TAS	Peringkat
1.	Memanfaatkan lokasi yang strategis untuk menarik minat konsumen dari berbagai kalangan.	6,1299	2
2.	Memperkuat hubungan dengan memberi dan konsumen dalam rangka pembentkan citra sebagai hotel terbaik di kawasan wisata Sunan Ampel.	6,0575	5

No.	Alternatif Strategi	Skor TAS	Peringkat
3.	Membuat <i>website</i> yang menarik yang memuat informasi mengenai produk dan fasilitas hotel, serta <i>booking online</i> untuk mengenalkan dan menarik konsumen di pasar yang lebih luas lagi.	5,9145	8
4.	Memaksimalkan dan meningkatkan kualitas pelayanan hotel dalam menarik minat konsumen untuk menginap di Quds Royal Hotel.	6,1181	3
5.	Meningkatkan cita rasa makanan guna mempromosikan dan memfungsikan restoran dalam penjualan menu <i>ala carte</i> untuk <i>lunch</i> dan <i>dinner</i> .	5,9547	7
6.	Membuat promo pada <i>event</i> tertentu di berbagai <i>travel agent</i> , <i>website</i> , dan jejaring sosial.	6,0103	6
7.	Memberi hadiah berupa voucher menginap di Quds Royal bagi konsumen yang telah menjadi member selama 3 tahun atau lebih.	5,8685	9
8.	Memperluas segmen pasar dalam meningkatkan tingkat hunian kamar dari tamu individual dan <i>corporate</i> dengan memberikan <i>specialrate</i> tertentu.	6,1177	4
9.	Menjalin kerja sama dengan berbagai <i>travel agent</i> yang menjual paket wisata religi dalam menarik minat rombongan peziarah Sunan Ampel untuk menginap di Quds Royal.	6,2023	1
10.	Mengikuti berbagai pameran, seperti wedding exhibition, dalam mempromosikan hotel ke pasar yang lebih luas untuk memaksimalkan penjualan produk dan fasilitas yang dimiliki hotel.	5,7709	10

Berdasarkan hasil analisis matriks QSPM, hasil TAS yang terbesar terdapat pada strategi sembilan dengan nilai 6,2023 dan hasil TAS terkecil terdapat pada strategi sepuluh dengan nilai 5,7709. Nilai TAS terbesar menunjukkan strategi yang lebih utama untuk dipilih dan dijalankan hotel Quds Royal adalah strategi sembilan. Strategi ini dapat menguntungkan hotel Quds Royal karena dengan menggunakan strategi ini Quds Royal dapat menjadi rekomendasi pertama tempat menginap untuk para peziarah yang akan datang berkunjung ke kawasan wisata Sunan Ampel, dan juga dapat meningkatkan tingkat hunian kamar hotel karena para tamu yang menginap dalam jumlah yang banyak.

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian ini dan pembahasan maka dapat ditarik simpulan yakni sebagai berikut:

- Hasil yang didapatkan berdasarkan analisis matriks EFE, diperoleh 10 faktor strategis eksternal yang terdiri dari 5 faktor peluang yaitu faktor utamanya adalah adanya kesan positif dari tamu yang menginap dan 5 faktor ancaman yaitu faktor utamanya adalah persaingan industri hotel semakin ketat dengan hasil perhitungan total skor bobot sebesar 2,7359. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa respon perusahaan dalam memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman yang ada termasuk dalam kategori rata-rata.
- Hasil yang didapatkan pada analisis matriks IFE. Diperoleh 11 faktor strategis internal yang terdiri dari 5 faktor kekuatan yaitu faktor utamanya adalah adanya komunikasi yang baik antar karyawan dan 6 faktor kelemahan yaitu faktor utamanya adalah kurang luasnya lahan parkir dengan hasil perhitungan yang didapatkan sebesar

2,4094. Hasil ini juga menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam kondisi rata-rata dan masih mampu untuk mengatasi kelemahan walaupun faktor kelemahan lebih banyak jumlahnya dari faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan.

- Pada hasil analisis Quds Royal Hotel Surabaya, total nilai matriks IFE dan EFE sehingga dapat diketahui bahwa perusahaan berada pada sel strategi V pada matriks IE. Sel strategi tersebut menunjukkan strategi yang sebaiknya dilakukan perusahaan yaitu menjaga dan mempertahankan (*bold and maintain*) dimana strategi yang banyak digunakan pada sel ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- Faktor-faktor lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi penyusunan strategi terbagi menjadi dua, yaitu peluang dan ancaman. Peluang berjumlah 5 faktor dengan peluang utama adalah adanya kesan positif dari tamu yang pernah menginap dengan skor bobot 0,3366. Ancaman juga berjumlah 5 faktor dengan ancaman utama adalah persaingan industri hotel Surabaya semakin ketat dengan skor bobot 0,3041.
- Faktor-faktor lingkungan internal hotel yang dapat mempengaruhi penyusunan strategi terbagi menjadi dua, yaitu kekuatan dan kelemahan. Jumlah faktor kekuatan sebesar 5 faktor dengan kekuatan utama adalah adanya komunikasi yang baik antar karyawan dengan skor 0,3554. Sedangkan kelemahan sebanyak 6 faktor dengan kelemahan utama adalah kurang luasnya lahan parkir dengan skor 0,1133.
- Strategi yang sebaiknya digunakan oleh hotel Quds Royal dalam menghadapi persaingan berdasarkan hasil analisis matriks QSPM ialah menjalin kerja sama dengan berbagai *travel agent* yang menjual paket wisata religi dalam menarik minat rombongan peziarah Sunan Ampel untuk menginap di Quds Royal.

Keterbatasan

Keterbatasan yang diidentifikasi oleh peneliti dalam penelitian ini yakni tidak adanya penentuan karakteristik responden seperti jenis kelamin, pendidikan, strata sosial sehingga masih dimungkinkan untuk mendapatkan gambaran yang lebih mendalam.

Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

- Dalam mencapai keinginan hotel untuk mendapatkan kekuatan dan citra merek dimata konsumen, dapat menggunakan strategi menjalin kerjasama. Kerja sama dengan *travel agent*, dengan adanya kerja sama ini akan memberikan keuntungan bagi hotel, hotel akan menjadi salah satu rekomendasi hotel yang pertama yang akan ditawarkan pada kosumen yang hendak melakukan ziarah ke makam Sunan Ampel.
- Hotel harus mempersiapkan potensi internal yaitu segera menyelesaikan pembenahan dari manajemen lama ke manajemen baru agar dapat bersaing secara maksimal. Untuk faktor kelemahan dari segi kurang luasnya lahan parkir, hotel harus melebarkan lahan parkir lebih luas lagi agar kendaraan para tamu dapat ditampung oleh lahan parkir hotel tersebut dan mengutamakan kenyamanan para tamu

DAFTAR PUSTAKA

- Bhandari, A dan RP Verma. 2013. *Strategic Management: A Conceptual Framework*. New Delhi: McGraw Hill Education.
- Creswell, John W. 2012. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Diterjemahkan oleh Achmad Fawaid. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- David, Fred R. 2010. *Manajemen Strategis Konsep*. Diterjemahkan oleh Dono Sunardi. Edisi 12 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat
- Fatimah, F. N. (2020). Teknik analisis SWOT. Yogyakarta: Penerbit Anak Hebat Indonesia.
- Jaelani, Aan. 2017. Halal Tourism Industry in Indonesia: Potential and Prospects. *International Review of Management and Marketing*, 2017, 7(3), 25-34.
- Mintel. 2005. *Religious Tourism*. Mintel: London.

Rangkuti, Freddy. 2006. *ANALISIS SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
Saladin, Djaslim 2003. *Manajemen Pemasaran*. Bandung: Linda Karya.



Hak Kopy (*copy right*) atas Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi ada pada penerbit dengan demikian isinya tidak diperkenankan untuk dikopi atau di-*email* secara masal atau dipasang diberbagai situs tanpa ijin tertulis dari penerbit. Namun demikian dokumen ini dapat diprint diunduh, atau di-*email* untuk kepentingan atau secara individual.
