

**PERENCANAAN PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS PADA HOTEL (PENGINAPAN)
AMURA PRATAMA GUEST HOUSE DI KOTA BANDUNG DENGAN MENGGUNAKAN
METODE ANALISA SWOT MATRIKS DAN IE MATRIKS**

***PLANNING DEVELOPMENT STRATEGY IN HOTEL (INN) AMURA PRATAMA GUEST
HOUSE IN BANDUNG USING SWOT ANALYSIS AND IE MATRIX METHOD***

Miftahuddin Usman¹⁾ dan Farah Alfanur²⁾

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

¹⁾memetusman@gmail.com, ²⁾farah.029@gmail.com

ABSTRAK

Kota Bandung merupakan satu dari sekian banyak kota yang menarik banyak wisatawan yang dapat dijadikan sebagai peluang oleh pelaku usaha di bidang Industri Hotel (penginapan). Jumlah hotel di Kota Bandung untuk Tahun 2014 tergolong banyak dengan berbagai tipe, salah satunya adalah Amura Pratama Guest House yang berlokasi di Jl. Sultan Tritayasa nomor 45. Amura Pratama perlu memiliki strategi terbaik yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan yang ada saat ini. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui posisi Amura Pratama dalam Industri Penginapan di Kota Bandung dan rencana strategi bisnis yang seharusnya digunakan oleh penginapan Amura Pratama. Maka dari itu untuk menyusun formulasi strategi terbaik menggunakan External Factor Evaluation Matrix, Competitive Profile Matrix, Internal Factor Evaluation Matrix, SWOT, Internal – External Matrix, dan Quantitative Strategic Planning Matrix. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi sedangkan pengumpulan data sekunder melalui studi pustaka dan akses internet untuk eksplorasi data penelitian. Hasil yang diperoleh adalah jumlah EFE Matriks sebesar 2,857 dan jumlah IFE Matriks sebesar 2,435 yang menempatkan perusahaan pada kuadran V. Terdapat dua alternative strategi yang dapat digunakan yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Hasil dari QSPM menyatakan bahwa strategi terbaik yang dapat digunakan adalah penetrasi pasar.

Kata kunci: Manajemen Strategi, Bisnis, Formulasi Strategi, SWOT

ABSTRACT

Bandung is a city that attracts many tourists that can be used as an opportunity for entrepreneurs in the Hotel Industry (inn). The number of hotels in Bandung for 2014 quite a lot with different types, one of the hotel is Amura Pratama Guest House which is located on Jl. Sultan Tritayasa number 45. Amura Pratama need to have the best strategies that can be used to face the competition that exists today. The purpose of this study was to determine the position of the Amura Pratama Industry lodging in Bandung and plan business strategies that should be used by the inn Amura Pratama. Therefore to formulate the best strategy to use External Factor Evaluation Matrix, Competitive Profile Matrix, Internal Factor Evaluation Matrix, SWOT, Internal - External Matrix, and Quantitative Strategic Planning Matrix. Primary data were collected through interviews, observation, and documentation, while secondary data collection through library and internet access to research data exploration. The results obtained that EFE Matrix score is 2,857 and the IFE Matrix score is 2,435 which positioned company in quadrant V. There are two alternative strategies that can be used such as the market penetration and product development. Results of QSPM stated that the best strategy that can be used is market penetration.

Keywords: Management Strategy, Business, Strategy Formulation, SWOT

1. PENDAHULUAN

Menurut kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Bandung Bapak Herry M. Djauhari “jumlah wisatawan Kota Bandung baik domestik maupun mancanegara meningkat tiap tahun dimana salah satunya peningkatan terjadi pada tahun 2013 yang meningkat sebanyak 15% dari tahun 2012, dan akan ditargetkan meningkat 7% untuk tahun 2014 ini.” Jumlah wisatawan di Kota Bandung yang ditargetkan untuk terus meningkat tiap tahunnya diperkirakan akan berpengaruh terhadap bertambahnya jumlah hotel (penginapan) di Kota Bandung, berdasarkan data dari Dinas Pariwisata Kota Bandung www.bandungtourism.com/hotels.php ,jumlah hotel di Kota Bandung untuk Tahun 2014 tergolong banyak dengan berbagai tipe, diantaranya ada yang bertipe Bintang dan Jasmine yang dikenal dengan tipe Melati, untuk pembagian tipe hotel dilihat dari Jumlah kamar yang tersedia, fasilitas, serta operasional dalam hotel tersebut. Jumlah hotel dan penginapan yang banyak di Kota Bandung ini menimbulkan berbagai masalah ataupun tantangan yang akan dihadapi oleh para pelaku usaha hotel dan penginapan seperti persaingan harga dan pelayanan yang diberikan oleh para pelaku usaha. Hal ini harus diperhatikan oleh para pelaku usaha di bidang hotel atau penginapan di Kota Bandung dalam mengambil keputusan untuk strategi usahanya, salah satu penginapan di Kota Bandung adalah Amura Pratama Guest House yang berlokasi di Jl. Sultan Tritayasa nomor 45. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu :

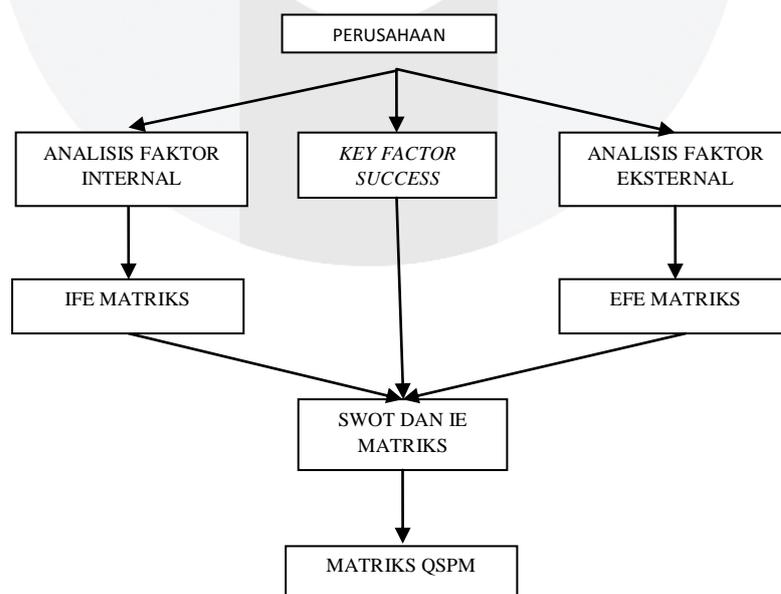
1. Mengetahui posisi Amura Pratama dalam Industri Penginapan di Kota Bandung
2. Rencana strategi bisnis yang seharusnya digunakan oleh penginapan Amura Pratama

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

Menurut [1], Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Menjelaskan bahwa proses manajemen strategi terdapat tiga tahapan yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Pada penelitian ini yang dilakukan hanya formulasi strategi yang digunakan untuk merumuskan strategi terbaik bagi perusahaan. Menurut [1], perumusan strategi mencakup penentuan dan pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan, penetapan tujuan jangka panjang, menentukan alternatif strategi, serta memilih strategi yang terbaik untuk digunakan. Tahap satu dari kerangka perumusan terdiri atas Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation – EFE*), Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation – IFE*), dan Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix – CPM*). Tahap dua menggunakan IE Matriks dan SWOT untuk menentukan beberapa alternative strategi serta tahap terakhir menggunakan QSPM untuk mengetahui strategi terbaik yang dapat digunakan perusahaan. Alur kerangka pemikiran yang telah digambarkan berdasarkan penelitian terdahulu dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber : Hasil Modifikasi Penelitian Terdahulu

3. METODOLOGI

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Menurut [10], metode kualitatif merupakan metode yang berlandaskan pada postpositivisme, yang dimana digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/ kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Sehingga metode ini digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam suatu data yang mengandung makna.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data primer melalui *interview*, dan data sekunder melalui observasi dan studi dokumentasi. Peneliti mengumpulkan data dengan melakukan observasi dan wawancara yang mendalam dengan para narasumber serta mengumpulkan data dari dokumentasi- dokumentasi objek penelitian serta dokumentasi selama penelitian berlangsung. Pada penelitian ini teknik sampling yang dipakai adalah *snowball sampling*. Untuk narasumber peneliti mengambil 5 narasumber yang berasal dari internal Amura Pratama dan 5 narasumber dari eksternal (pelanggan, dan masyarakat sekitar) Amura Pratama. Bapak Andi Ilham S.E dan Bapak Andi Faresh sebagai Narasumber utama penelitian ini. Data yang didapat dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dapat digunakan dalam penentuan alternatif strategi bagi perusahaan dengan menggunakan IE Matriks dan SWOT. Alternatif strategi yang didapat dari hasil IE Matriks dan juga SWOT kemudian digunakan untuk dapat memilih strategi terbaik bagi perusahaan. Pemilihan strategi terbaik ini dilakukan dengan menggunakan QSPM.

4. PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara terhadap narasumber diketahui beberapa peluang yang dapat dimanfaatkan oleh Amura Pratama berdasarkan analisis faktor eksternal yaitu kebijakan pemerintah kota Bandung yang mendukung usaha penginapan di kota Bandung untuk terus berkembang, jumlah wisatawan yang terus meningkat di kota Bandung baik domestik maupun mancanegara, bahan perlengkapan penginapan yang mudah di dapat dari pemasok, penggunaan teknologi dalam menjalankan aktivitas penginapan, objek wisata di kota Bandung yang semakin membaik dan meningkat, usaha *fashion* di kota Bandung yang semakin berkembang, dan perkembangan usaha di bidang *tour and travel*. Berikut adalah beberapa ancaman yang dapat dihindari oleh Amura Pratama berdasarkan hasil analisis faktor eksternal yaitu banyaknya penginapan yang selevel dengan Amura di kota Bandung yang menjadi pesaing Amura Pratama, kenaikan harga bahan *furniture* atau perlengkapan penginapan, banyaknya pendatang baru di industri penginapan yang lebih inovatif, adanya penginapan alternatif lain seperti villa di kota Bandung yang tidak hanya menyewakan kamar tapi satu rumah dan suasana yang sejuk, serta perilaku dan selera pelanggan yang selalu berubah dan lebih kritis.

Faktor-faktor eksternal yang dapat menjadi peluang dan ancaman berdasarkan hasil analisis faktor eksternal yang telah dilakukan sebelumnya digunakan dalam matriks *external matrix evaluation* (EFE Matriks). Hasil dari penilaian para narasumber terhadap indikator eksternal perusahaan didapatkan total skor sebesar 2,857. Hasil pembobotan, *rating* dan skor pada EFE Matriks dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. *External Matrix Evaluation* (EFE Matriks) Amura Pratama

Faktor Eksternal		Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1	Kebijakan Pemerintah kota Bandung yang mendukung usaha Penginapan di kota Bandung untuk terus berkembang.	0.069	2.5	0.173
2	Jumlah wisatawan yang terus meningkat di kota Bandung baik domestik maupun mancanegara	0.11	4	0.44
3	Bahan Perlengkapan penginapan yang mudah di dapat dari pemasok	0.068	2.5	0.17
4	Penggunaan teknologi dalam menjalankan aktivitas penginapan	0.1	2.5	0.25
5	Objek wisata di kota Bandung yang semakin membaik dan meningkat	0.1	2.5	0.25
6	Usaha <i>fashion</i> di kota Bandung yang semakin berkembang	0.082	2.5	0.21
7	Perkembangan usaha di bidang <i>tour and travel</i>	0.068	3	0.204
Ancaman				
1	Banyaknya penginapan yang selevel dengan Amura di	0.11	3.5	0.39

	kota Bandung yang menjadi pesaing Amura Pratama			
2	Kenaikan harga bahan <i>furniture</i> atau perlengkapan penginapan	0.068	2	0.14
3	Banyaknya pendatang baru di industri penginapan yang lebih inovatif	0.082	3	0.25
4	Adanya penginapan alternatif lain seperti villa di kota Bandung yang tidak hanya menyewakan kamar tapi satu rumah dan suasana yang sejuk.	0.068	2.5	0.17
5	Perilaku dan selera pelanggan yang selalu berubah dan lebih kritis	0.083	2.5	0.21
Jumlah		1		2.857

Berdasarkan hasil wawancara terhadap narasumber diketahui beberapa kekuatan yang dimiliki oleh Amura Pratama berdasarkan hasil analisis faktor internal yaitu lokasi yang sangat strategis, harga yang murah dan terjangkau, fasilitas kamar yang seperti hotel, kualitas layanan yang baik, memiliki pelanggan yang loyal dan membantu promosi, dan lahan parkir yang luas. Sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh Amura Pratama berdasarkan hasil analisis faktor internal adalah sumber daya manusia (tenaga kerja) yang masih kurangpromosi/pemasaran yang belum maksimal, tidak ada manajemen untuk mengelola penginapan, pemanfaatan teknologi yang masih kurang, tidak adanya pengelolaan keuangan yang jelas, dan target pasar yang tidak spesifik.

Faktor-faktor internal yang dapat menjadi kelebihan dan kelemahan berdasarkan hasil analisis faktor internal yang telah dilakukan sebelumnya digunakan dalam *internal matrix evaluation* (IFE Matriks). Hasil dari penilaian para narasumber terhadap indikator internal perusahaan didapatkan total skor sebesar 2,43575. Hasil pembobotan, *rating* dan skor pada IFE Matriks dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. *Internal Matrix Evaluation* (IFE Matriks) Amura Pratama

Faktor Internal		Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1	Lokasi yang sangat strategis	0.0965	4	0.386
2	Harga yang murah dan terjangkau	0.0965	3	0.2895
3	Fasilitas kamar yang seperti hotel	0.072	3	0.216
4	Kualitas layanan yang baik	0.072	3.5	0.252
5	Memiliki pelanggan yang loyal dan membantu promosi	0.084	3.5	0.294
6	Lahan parkir yang luas	0.0965	3	0.2895
Kelemahan				
1	Sumber daya manusia (tenaga kerja) yang masih kurang	0.072	1	0.072
2	Promosi/ pemasaran yang belum dimaksimal	0.0965	1.5	0.14475
3	Tidak ada manajemen untuk mengelola Penginapan	0.072	1	0.072
4	Pemanfaatan teknologi yang masih kurang	0.084	2	0.168
5	Tidak adanya pengelolaan keuangan yang jelas	0.072	1.5	0.108
6	Target pasar yang tidak spesifik	0.072	2	0.144
Jumlah		1		2.43575

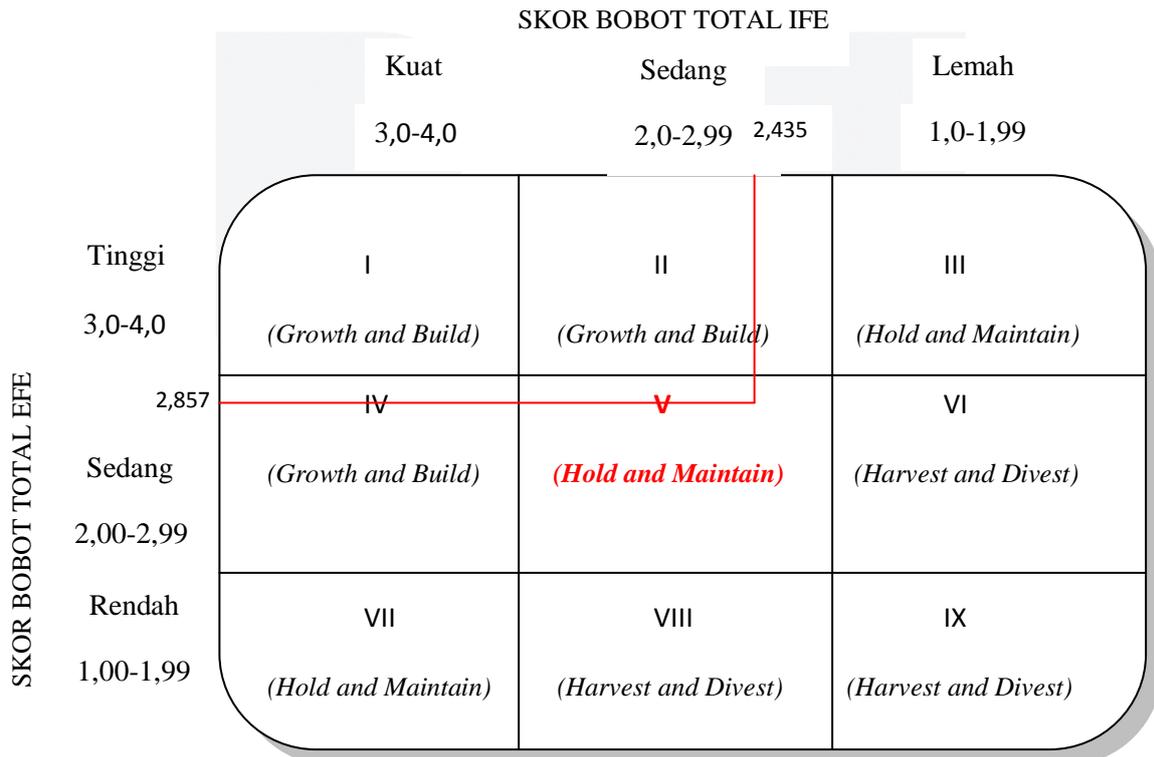
Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matriks* – CPM) merupakan suatu analisis atau langkah strategis dalam mengidentifikasi pesaing- pesaing utama Amura Pratama serta kekuatan dan kelemahan khusus mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan. Amura Pratama merupakan penginapan dengan posisi terendah diantara para pesaingnya ditunjukkan dengan total skor bobot 2.71. Hasil analisis CPM dari Narasumber utama Bapak Andi Ilham ditampilkan dalam Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Matriks Profil Kompetitif

Faktor- Faktor Keberhasilan penting	Bobot	Amura Pratama		Buminanienie		Progo Guest House		Hummingbird	
		Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor
Promosi	0.17	2	0.34	2	0.34	4	0.68	3	0.51
Kualitas Layanan	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Fasilitas	0.17	4	0.68	3	0.51	4	0.68	4	0.68
Manajemen	0.13	1	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52
Harga yang ditawarkan	0.13	4	0.52	3	0.39	2	0.26	3	0.39
Pangsa pasar	0.13	2	0.26	3	0.39	4	0.52	3	0.39
Loyalitas konsumen	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Total	1		2.71		2.93		3.44		3.27

Pada EFE dan IFE Matriks telah didapat total skor yang dapat digunakan pada tahap selanjutnya. Kedua skor tersebut dipetakan ke dalam matriks IE sehingga Amura Pratama berada pada posisi V dengan koordinat (2,435; 2,857). Analisis matriks IE (internal-eksternal) Amura Pratama terdapat pada gambar 2.

Gambar 2. Internal Extnal Matrix (IE Matriks) Amura Pratama



Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting, dalam membantu para pelaku usaha dalam hal ini pemilik Amura Pratama mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (*Strength-Opportunity*) memanfaatkan kekuatan internal Amura Pratama untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal, strategi WO (*Weakness-Opportunity*) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal, strategi ST (*Strength-Threats*) menggunakan kekuatan Amura Pratama untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal, dan strategi WT (*Weakness-Threats*) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Hasil analisis SWOT dapat dilihat pada Tabel 4

Tabel 4. Analisis SWOT

	Strength	Weakness
	a. Lokasi yang sangat strategis b. Harga yang murah dan terjangkau c. Fasilitas kamar yang seperti hotel d. Kualitas layanan yang baik e. Memiliki pelanggan yang loyal dan membantu promosi f. Lahan parkir yang luas	a. Sumber daya manusia (tenaga kerja) yang masih kurang b. Promosi/ pemasaran yang belum maksimal c. Tidak ada manajemen untuk mengelola penginapan d. Pemanfaatan teknologi yang masih kurang e. Tidak adanya pengelolaan keuangan yang jelas f. Target pasar yang tidak spesifik
Opportunities	Strength - Opportunities	Weakness-Opportunities
a. Kebijakan Pemerintah kota Bandung yang mendukung usaha Penginapan di kota Bandung untuk terus berkembang. b. Jumlah wisatawan yang terus meningkat di kota Bandung baik domestik maupun mancanegara. c. Bahan perlengkapan penginapan yang mudah di dapat dari pemasok d. Penggunaan teknologi dalam menjalankan aktivitas penginapan e. Objek wisata di kota Bandung yang semakin membaik dan meningkat f. Usaha <i>fashion</i> di kota Bandung yang semakin berkembang g. Perkembangan usaha di bidang <i>tour and travel</i>	a. Bekerja sama dengan Pemerintah Kota Bandung (Dinas Pariwisata) dalam melakukan promosi kepada wisatawan Kota Bandung sebagai penginapan yang berada di pusat kota dengan harga yang murah dengan masuk dalam list penginapan pada <i>website</i> Kota Bandung (S1,S2,O1,O2,O5) b. Meningkatkan pemanfaatan Teknologi Dalam promosi dengan membuat web dan memasukkan konten harga, fasilitas, dan layanan penginapan (S1,S2,S3,S4,O4) c. Bekerja sama dengan usaha <i>fashion</i> dan <i>tour and travel</i> (S1,S6,O6,O7)	a. Meningkatkan Penggunaan teknologi dalam Aktivitas penginapan di semua aspek bagian penginapan (W2,W4,O4) b. Menetapkan target pasar (pelanggan) dengan segmentasi pada demografi pelanggan yaitu wisatawan kota Bandung dengan tujuan menikmati liburan wisata dan/atau yang ingin berbelanja <i>fashion</i> di sekitaran pusat kota Bandung, dengan tingkat kemampuan atau biaya pada kelas menengah dan menengah ke bawah. (W6,O2,O5,O6)
Threat	Strength - Threat	Weakness - Threat
a. Banyaknya penginapan yang selevel dengan Amura di kota Bandung yang menjadi pesaing Amura Pratama b. Kenaikan harga bahan <i>furniture</i> atau perlengkapan penginapan c. Banyaknya pendatang baru di industri penginapan yang lebih inovatif d. Adanya penginapan alternatif lain seperti villa di kota Bandung yang tidak hanya menyewakan kamar tapi satu rumah dan suasana yang sejuk. e. Perilaku dan selera pelanggan yang selalu berubah dan lebih kritis.	a. Menjaga hubungan baik dengan pelanggan yang sudah ada dengan memberikan fasilitas dan layanan yang baik (T1,T3,T4,S5,S3,S4) b. Menjaga hubungan baik dengan pemasok serta menetapkan satu pemasok utama(S3,T2) c. Melakukan survey kepada pelanggan dalam tiga bulan sekali agar dapat menyesuaikan dengan kemauan dan keinginan pelanggan baik fasilitas,layanan, seta lokasi(S1,S2,S3,T5)	a. Membuat web dalam membantu promosi penginapan serta mempermudah pelanggan dalam proses transaksi (W2,W4,T1,T3,T4) b. Menambah jumlah pegawai(SDM) dan menetapkan struktur manajemen agar mampu menghadapi persaingan dan pendatang baru (W1,W3,T1,T3) c. Menetapkan pengelolaan atau anggaran keuangan penginapan untuk tiap tiga bulan (W5,T2) d. Menetapkan target pasar atau pelanggan (W6,T5)

Berdasarkan hasil analisis wawancara penulis dengan narasumber yang dianalisis melalui dua tahap sebelumnya, terdapat dua poin utama alternatif strategi sesuai dengan kondisi Amura Pratama pada IE matriks, yaitu :

1. Penetrasi Pasar Amura Pratama (Alternatif 1)
2. Pengembangan produk (jasa) Amura Pratama (Alternatif 2)

Tabel 5. *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) Amura Pratama

Faktor-Faktor	Bobot	Alternatif Strategi			
		Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk	
		AS	TAS	AS	TAS
Peluang					
Kebijakan pemerintah kota Bandung yang mendukung usaha penginapan di kota Bandung untuk terus berkembang	0.069	2	0.138	2	0.138
Jumlah Wisatawan yang terus meningkat di kota Bandung baik domestik maupun mancanegara	0.11	4	0.44	3	0.33
Bahan Perlengkapan penginapan yang mudah di dapat dari pemasok	0.068	1	0.068	4	0.272
Penggunaan teknologi dalam menjalankan aktivitas penginapan	0.1	3	0.3	4	0.4
Objek wisata di Kota Bandung yang semakin membaik dan meningkat	0.1	4	0.4	3	0.3
Usaha <i>fashion</i> di kota Bandung yang	0.082	4	0.328	3	0.246

semakin berkembang					
Bekerja sama dengan perusahaan yang bergerak di Bidang <i>tour and Travel</i>	0.068	4	0.272	3	0.204
Ancaman					
Banyaknya penginapan yang selevel dengan Amura di kota Bandung yang menjadi pesaing Amura Pratama	0.11	4	0.44	4	0.44
Kenaikan harga bahan <i>furniture</i> atau perlengkapan penginapan	0.068	1	0.068	3	0.204
Banyaknya pendatang baru	0.082	4	0.328	4	0.328
Adanya penginapan alternatif lain seperti villa di kota Bandung yang tidak hanya menyewakan kamar tapi satu rumah dan suasana yang sejuk	0.068	4	0.272	4	0.272
Perilaku dan selera pelanggan yang selalu berubah dan lebih kritis	0.083	3	0.249	3	0.249
Kekuatan					
Lokasi yang sangat strategis	0.0965	4	0.386	2	0.193
Harga yang murah dan terjangkau	0.0965	3	0.2895	2	0.193
Fasilitas kamar yang seperti hotel	0.072	3	0.216	4	0.288
Kualitas layanan yang baik	0.072	3	0.216	4	0.288
Memiliki pelanggan yang loyal dan membantu promosi	0.084	3	0.252	1	0.084
Lahan parkir yang luas	0.0965	2	0.193	4	0.386
Kelemahan					
Sumber daya manusia (tenaga kerja) yang masih kurang	0.072	1	0.072	1	0.072
Promosi/ pemasaran yang tidak Maksimal	0.0965	4	0.386	2	0.193
Tidak ada manajemen untuk mengelola Penginapan	0.072	1	0.072	1	0.072
Pemanfaatan teknologi yang masih Kurang	0.084	3	0.252	4	0.336
Tidak adanya pengelolaan keuangan yang jelas	0.072	1	0.072	1	0.072
Target pasar yang tidak spesifik	0.072	4	0.288	3	0.216
JUMLAH			5.9975		5.632

Berdasarkan hasil QSPM pada Tabel 5 diketahui bahwa Total Attractives Score dari kedua alternatif strategi yang paling besar adalah strategi penetrasi pasar dengan total attractiveness score sebesar 5.9975 sedangkan total attractiveness score dari pengembangan produk adalah 5.632. Total attractiveness score terbesar menunjukkan bahwa alternatif tersebut merupakan poin alternatif strategi yang terbaik sehingga perusahaan dianjurkan untuk menggunakan strategi- strategi dari poin alternatif strategi penetrasi pasar yang sesuai dengan hasil analisis Matriks SWOT pada tahap pencocokan sebelumnya. Strategi penetrasi pasar ini nantinya akan memberikan empat tujuan utama bagi Amura Pratama:

1. Mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar Amura Pratama, hal ini dapat dicapai oleh kombinasi dari mulai harga, iklan, dan promosi yang baik.
2. Aman dari dominasi pertumbuhan pasar
3. Restrukturisasi pasar yang matang oleh manuver dari pesaing
4. Meningkatkan tingkat loyalitas pelanggan yang ada.

Adapun beberapa langkah strategi dari strategi penetrasi pasar yang diperoleh dari analisis Matriks SWOT yang telah dilakukan sebelumnya, yaitu:

- 1) Menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan yang sudah ada dengan memberikan fasilitas dan layanan yang baik, seperti memberikan promo – promo atau paket menginap murah pada saat musim liburan telah tiba. Sesuai dengan tujuan penetrasi pasar bagi Amura Pratama (1, 3 dan 4)
- 2) Meningkatkan pemanfaatan teknologi dalam promosi dengan membuat “web” dan memasukkan konten harga, fasilitas, dan layanan penginapan. Serta mempermudah pelanggan dalam proses transaksi. Berdasarkan tujuan bagi Amura Pratama (1 dan 2)
- 3) Menetapkan target pasar(pelanggan) dengan segmentasi pada demografi pelanggan yaitu wisatawan kota Bandung dengan tujuan menikmati liburan wisata dan/atau yang ingin berbelanja fashion di sekitaran pusat kota Bandung, dengan tingkat kemampuan atau biaya pada kelas menengah dan menengah ke bawah. Untuk hal ini Amura Pratama tidak perlu lagi melakukan perubahan yang besar – besaran dari segi fasilitas

hanya dengan memberikan kesan sederhana dan kenyamanan kepada pelanggan sehingga dapat menghemat biaya pengeluaran. Sesuai dengan tujuan bagi Amura Pratama (2, 3, dan 4)

- 4) Melakukan survey kepada pelanggan dalam tiga bulan sekali agar dapat menyesuaikan dengan kemauan dan keinginan pelanggan baik fasilitas, layanan serta lokasi. Langkah strategi ini sesuai dengan tujuan bagi Amura Pratama (1, 2, 3 dan 4)
-

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari analisis eksternal, pesaing dan internal Amura Pratama telah diketahui posisi dari Amura Pratama di Industri penginapan di Kota Bandung khususnya posisi Amura bagi pesaing utamanya dengan menggunakan analisis Matriks Profil Kompetitif (CPM) menjelaskan Amura Pratama masih yang terlemah diantara para pesaingnya ditunjukkan dengan skor bobot yang diperoleh 2.71, sedangkan pesaing yang paling kuat adalah Progo *Guest House* dengan skor bobot 3.44 diikuti Hummingbird dengan skor 3.27 dan terakhir Buminanienie *Guest House* dengan skor bobot 2.93.

Hasil analisis tahapan formulasi strategi bisnis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa posisi Amura Pratama berada di kuadran V pada IE Matriks dimana Amura Pratama dapat menggunakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk/jasa. Kedua strategi ini dievaluasi menggunakan QSPM berdasarkan faktor- faktor keberhasilan penting dari eksternal dan internal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Hasil dari perhitungan evaluasi menunjukkan bahwa strategi yang memiliki jumlah *total attractiveness score* tertinggi adalah penetrasi pasar yaitu 5.961, sedangkan jumlah strategi pengembangan produk/jasa sebesar 5.648. Alternatif strategi dengan *total attractiveness score* tertinggi menunjukkan bahwa strategi tersebut merupakan strategi yang terbaik sehingga dapat digunakan oleh Amura Pratama dalam menjalankan aktivitas usahanya.

5.2. Saran

1. Melakukan kerja sama dengan pemerintah kota Bandung dalam hal ini Dinas Pariwisata dalam melakukan promosi kepada calon wisatawan yang akan ke Kota Bandung dengan cara mempromosikan objek – objek wisata di kota Bandung dalam promosinya seperti pada website Amura yang nantinya akan kembali dijalankan, dan pemerintah kota Bandung memasukkan Amura Pratama dalam daftar penginapan pada website resmi dinas pariwisata kota Bandung. Hal ini dilakukan sebagai wujud kerja sama yang baik antara pemerintah dengan pengusaha kota Bandung dalam memperkenalkan kota Bandung.
2. Bekerja sama dengan beberapa pengusaha yang bergerak dibidang usaha *fashion* dengan memberikan rekomendasi kepada pelanggan Amura pratama untuk berbelanja *fashion* di tempat usaha yang bekerja sama dengan Amura Pratama, begitupun sebaliknya. Hal ini dilakukan untuk saling mendukung dan memperlebar jangkauan pelanggan satu sama lain.
3. Menjaga hubungan baik dengan pemasok ataupun menetapkan satu pemasok utama Amura Pratama untuk perlengkapan penginapan Amura Pratama. Agar Amura Pratama dapat mendapatkan perlengkapan dengan harga yang murah serta terpercaya.
4. Menetapkan pengelolaan anggaran keuangan penginapan Amura Pratama untuk tiga bulan sekali, hal ini dilakukan agar alur keuangan Amura Pratama dapat diketahui dengan jelas serta Amura Pratama akan siap dengan segala bentuk pengeluaran dan pemasukan penginapan.
5. Menambah jumlah pegawai (SDM) serta menetapkan struktur manajemen dalam mengelola dan menjalankan aktivitas Amura Pratama

DAFTAR PUSTAKA

- [1] David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategis Konsep, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat
- [2] David, Meredith E., David, Forest R., David, Fred R. (2009). *The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied to a Retail Computer Store*
- [3] Ommani, Ahmad Reza. (2011). *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis for Farming System Businesses Management Case of Wheat Farmers of Shadervan District, Shoushtar Township*. Iran
- [4] Saghaei, Maryam., Fazayeli, Leila., Shojaee, Mohammad Reza. (2012). *Strategic Planning for a Lubricant Manufacturing Company*. Iran

- [5] Shojaei, Mohammad Reza., Taheri, Nima Saeb., Mighani, Mohammad Amin. (2010) *Strategic Planning for a food Industry Equipment Manufacturing Factory, Using SWOT Analysis, QSPM, and MAUT Models*. Iran
- [6] Sipayung, Harold Linus. (2014). *Formulasi dan Pemilihan Strategi Bisnis Menggunakan Analisis SWOT dan Matriks QSPM pada Perusahaan Jasa Konsultasi Lingkungan CV. Jesam Ojak Lestari tahun 2014* (Studi pada CV. Jesam Ojak Lestari). Skripsi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
- [7] Setiawati, Cut Irma. (2012). *Formulasi Strategi Bisnis Jasa Perhotelan pada Hotel Cihampelas 2 untuk Periode 2012- 2016* (Studi pada Hotel Cihampelas 2 Bandung). Skripsi pada Institut Manajemen Telkom.
- [8] Solihin, Ismail. (2012). *Manajemen Strategik*. Bandung: Erlangga
- [9] Suganda, Her. (2011). *Wisata Parijs van Java* [Online]. Tersedia : http://books.google.co.id/books?id=Zxow5ng9r5QC&pg=PA189&hl=id&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false [1 Juni 2014]
- [10] Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- [11] Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (MIXED METHODS)*. Bandung: Alfabeta