

FORMULASI STRATEGI HOTEL DANAU DARIZA MENGUNAKAN ANALISIS SWOT DAN QSPM MATRIX

Salwa Khoirunnisa Tefirmansyah¹, Muhammad Iqbal Alamsyah²

¹ Program Studi S1 MBTI, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

² Program Studi S1 MBTI, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom
salwakhoirunnisa@telkomuniversity.ac.id, iqbalalamyah@telkomuniversity.ac.id

Abstract

Hotel Danau Dariza is one of the leading accommodations in Garut Regency, featuring traditional architecture inspired by local cultural heritage. However, the hotel has experienced a decline in occupancy rates due to increasing competition and shifting tourist preferences toward digitalized services. This study aims to formulate an effective business development strategy to enhance the hotel's competitiveness. The research employs a descriptive qualitative approach using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), which includes the input stage (IFE and EFE matrices), matching stage (SWOT and IE matrices), and decision stage (QSPM). The analysis results indicate that Hotel Danau Dariza falls into the "hold and maintain" strategic position, with an Internal Factor Evaluation (IFE) score of 2,778, and an External Factor Evaluation (EFE) score of 2,407. The prioritized strategy is product development, in the form of adding and modifying services, with the highest Total Attractiveness Score (TAS) of 6,027. This strategy is considered the most appropriate for enhancing customer experience, strengthening competitive advantage, and increasing hotel occupancy in a sustainable manner.

Keywords: Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks SWOT, Matriks IE, QSPM

Abstrak

Hotel Danau Dariza merupakan salah satu akomodasi unggulan di Kabupaten Garut yang mengusung konsep arsitektur tradisional berbasis budaya lokal. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, hotel ini mengalami penurunan tingkat hunian akibat meningkatnya persaingan di industri perhotelan dan perubahan preferensi konsumen yang mengarah pada digitalisasi. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis yang efektif guna meningkatkan daya saing Hotel Danau Dariza. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan alat analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), melalui tahapan input (analisis IFE dan EFE), matching (SWOT dan IE Matrix), dan decision (QSPM). Hasil analisis menunjukkan bahwa Hotel Danau Dariza berada pada posisi strategi "hold and maintain" dengan nilai skor IFE sebesar 2,778, dan EFE sebesar 2,407. Strategi prioritas yang terpilih adalah pengembangan produk berupa penambahan dan modifikasi layanan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, dengan Total Attractiveness Score (TAS) sebesar 6,027. Kesimpulannya, strategi ini dinilai paling relevan untuk meningkatkan pengalaman pelanggan, memperkuat daya saing, dan mendorong peningkatan tingkat hunian secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks SWOT, Matriks IE, QSPM

I. PENDAHULUAN

Industri pariwisata Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang signifikan pasca pandemi COVID-19, tercermin dari meningkatnya jumlah wisatawan domestik dan mancanegara setiap tahunnya. Kabupaten Garut sebagai salah satu destinasi unggulan di Jawa Barat turut merasakan dampak positif ini, dengan pertumbuhan kunjungan wisatawan yang mencapai lebih dari 3,8 juta orang pada tahun 2023. Salah satu penunjang utama sektor pariwisata adalah perhotelan, yang berperan menyediakan akomodasi serta pengalaman menginap yang menarik. Namun, di tengah peluang tersebut, terjadi dinamika persaingan yang ketat antar pelaku industri hotel. Hotel Danau Dariza, meskipun memiliki konsep unik berbasis arsitektur budaya dan keunggulan lokasi, justru mengalami penurunan tingkat hunian dalam tiga tahun terakhir.

Fenomena ini menimbulkan urgensi bagi Hotel Danau Dariza untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap strategi bisnisnya agar mampu beradaptasi dengan perubahan preferensi wisatawan dan tekanan kompetitif. Perkembangan teknologi digital turut menjadi faktor yang tidak dapat diabaikan dalam lanskap industri perhotelan masa kini, terutama dalam hal pemasaran, reservasi, dan penyampaian layanan. Oleh karena itu, dibutuhkan perumusan strategi yang tidak hanya memperkuat daya saing internal tetapi juga responsif terhadap tantangan eksternal. Pendekatan yang digunakan dalam kegiatan ini adalah analisis QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) yang dinilai mampu menyajikan prioritas strategi secara objektif berdasarkan faktor internal dan eksternal yang relevan.

Tujuan dari penelitian ini adalah merumuskan strategi pengembangan bisnis yang tepat bagi Hotel Danau Dariza agar dapat meningkatkan daya saingnya di tengah persaingan industri yang semakin dinamis. Rencana pemecahan masalah dilakukan melalui tiga tahap: identifikasi faktor strategis melalui analisis IFE dan EFE, formulasi strategi melalui analisis SWOT dan IE Matrix, serta penentuan strategi prioritas menggunakan QSPM. Hasil dari penelitian ini diharapkan tidak hanya membantu Hotel Danau Dariza dalam menghadapi tantangan internal dan eksternal, tetapi juga menjadi referensi strategis bagi pelaku industri perhotelan lainnya di daerah wisata serupa.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah suatu pendekatan terpadu untuk merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya (David, 2011). Pearce dan Robinson (2008) memperluas definisi ini dengan menekankan bahwa manajemen strategik mencakup serangkaian keputusan dan tindakan lintas fungsi, termasuk pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan operasional.

B. Model dan Tahapan Formulasi Strategi

David (2010) mengembangkan model formulasi strategi yang sistematis dan terdiri dari tiga tahap utama: (1) Tahap Input menggunakan alat analisis seperti Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), dan Competitive Profile Matrix (CPM), (2) Tahap Matching menggunakan SWOT, IE Matrix, dan SPACE Matrix, dan (3) Tahap Decision menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).

C. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Lingkungan eksternal mencakup faktor ekonomi, sosial, budaya, hukum, teknologi, dan persaingan yang berada di luar kendali organisasi, namun memiliki pengaruh besar terhadap keberlangsungan bisnis (Buchory & Saladin, 2010; David, 2013). Sementara itu, analisis lingkungan internal berfokus pada kekuatan dan kelemahan internal organisasi, termasuk kualitas manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, serta inovasi (Glueck & Jauch, 1999; Sedarmayanti, 2016).

D. Matriks IFE dan EFE

IFE dan EFE Matrix adalah alat untuk menilai secara kuantitatif seberapa baik perusahaan merespons faktor internal dan eksternal. IFE Matrix mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, sementara EFE Matrix mengevaluasi peluang dan ancaman dari luar organisasi (David, 2006; 2011). Kedua matriks memberikan nilai agregat yang menunjukkan posisi strategis organisasi. Nilai ini kemudian digunakan dalam pemetaan strategis lanjutan melalui IE Matrix.

E. Matriks SWOT dan IE

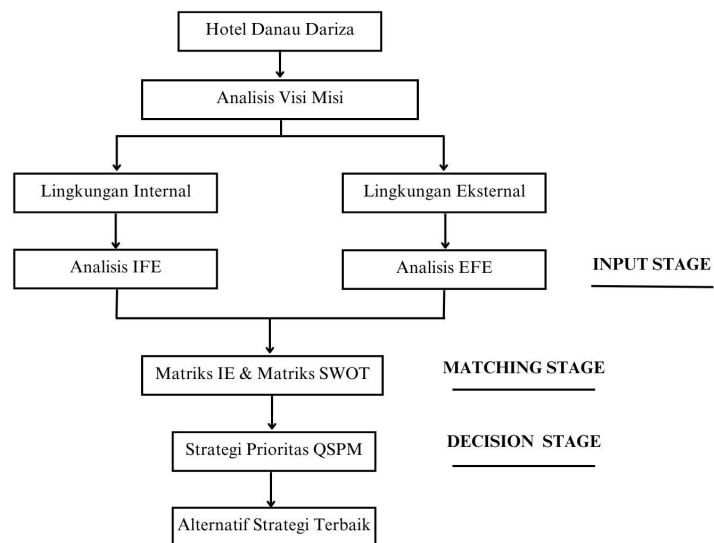
Analisis SWOT membantu organisasi dalam mengidentifikasi kekuatan (S), kelemahan (W), peluang (O), dan ancaman (T). Kombinasi antar faktor ini menghasilkan empat kategori strategi: SO, WO, ST, dan WT (David, 2010). IE Matrix digunakan untuk memetakan skor IFE dan EFE dalam sembilan kuadran strategis, mulai dari strategi “grow and build” hingga “harvest or divest” (David, 2011). Dalam industri perhotelan, strategi SO dapat berupa pengembangan fasilitas digital untuk memaksimalkan peluang dari tren smart tourism, sedangkan strategi WT mungkin berkaitan dengan efisiensi biaya dan reposisi pasar.

F. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

QSPM adalah alat kuantitatif yang digunakan untuk memilih strategi terbaik dari beberapa alternatif, berdasarkan skor total daya tarik (Total Attractiveness Score/TAS). QSPM memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih objektif karena mempertimbangkan bobot dan nilai dari faktor-faktor strategis utama (David, 2010; Setyorini, 2006).

G. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini disusun untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis Hotel Danau Dariza yang menghadapi penurunan tingkat hunian di tengah persaingan ketat industri perhotelan. Penelitian dimulai dengan analisis lingkungan internal melalui matriks Internal Factor Evaluation (IFE) untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, serta lingkungan eksternal dengan matriks External Factor Evaluation (EFE) untuk mengenali peluang dan ancaman. Hasil dari kedua analisis tersebut digabungkan ke dalam matriks SWOT dan Internal-External (IE) guna menentukan posisi strategis hotel dan menghasilkan alternatif strategi. Tahap akhir menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) untuk mengevaluasi dan menentukan strategi prioritas berdasarkan daya tarik masing-masing alternatif. Pendekatan ini bertujuan memastikan bahwa strategi yang dipilih sesuai dengan kondisi aktual dan mampu meningkatkan daya saing Hotel Danau Dariza di pasar perhotelan lokal.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran (Olahan Penulis, 2025)

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan deskriptif untuk memahami secara mendalam strategi pengembangan bisnis Hotel Danau Dariza. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pemilik, manajer, dan karyawan hotel, serta melalui observasi langsung dan studi dokumentasi. Proses analisis dilakukan menggunakan model strategi yang terdiri dari tahapan input (analisis IFE dan EFE), tahapan pencocokan (matriks SWOT dan IE), dan tahapan keputusan menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Pendekatan ini bertujuan untuk merumuskan strategi prioritas yang tepat berdasarkan kombinasi faktor internal dan eksternal perusahaan, sehingga menghasilkan rekomendasi yang relevan untuk meningkatkan daya saing hotel di tengah persaingan industri perhotelan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Lingkungan Internal

Matriks IFE digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Berdasarkan analisis IFE, Hotel Danau Dariza memperoleh skor total 2,778, yang menunjukkan posisi internal yang cukup kuat dengan dominasi faktor kekuatan sebesar 2,259 dibandingkan kelemahan 0,518. Ini menandakan bahwa hotel memiliki potensi untuk berkembang meskipun masih perlu perbaikan pada beberapa aspek untuk meningkatkan daya saing.

Tabel 1. Hasil Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot
Kekuatan			
Manajemen berbasis SOP dengan perencanaan strategis dan budaya kerja kolaboratif	0,076	4	0,302
Konsep arsitektur unik dengan budaya Nusantara	0,070	4	0,281
Fasilitas rekreasi yang cocok untuk wisata keluarga	0,070	4	0,281
Harga kompetitif yang menarik banyak tamu	0,081	3	0,243
Kualitas pelayanan & SDM yang baik	0,076	3	0,227
Efisiensi dalam pengelolaan biaya operasional secara bertahap	0,076	3	0,227
Lokasi strategis di pusat wisata	0,081	4	0,324
Berinovasi dalam fasilitas dan pengalaman tamu dengan sumber daya yang dimiliki	0,064	3	0,194
Menggunakan sistem Customer Relationship Management (CRM) untuk menyimpan data pelanggan	0,059	3	0,178
Total Bobot Kekuatan	0,654		2,259
Kelemahan			
Kurangnya strategi pemasaran digital yang inovatif	0,070	2	0,140
Kondisi keuangan yang dimiliki hotel belum stabil.	0,075	1	0,075

Jumlah kamar terbatas saat permintaan tinggi	0,054	1	0,054
Minimnya fasilitas modern seperti gym	0,043	1	0,043
Bangunan memerlukan perawatan tinggi	0,048	2	0,097
Minimnya otomatisasi dalam pengelolaan operasional.	0,054	2	0,108
Total Kelemahan	0,345		0,518
Total Keseluruhan	1		2,778

Data Olahan Penulis 2025

B. Analisis Lingkungan Eksternal

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal yang mempengaruhi perusahaan. Berdasarkan analisis, Hotel Danau Dariza memperoleh skor total 2,407, dengan peluang 1,821 lebih dominan dibandingkan ancaman 0,585. Ini menunjukkan adanya potensi pengembangan bisnis melalui pemanfaatan tren positif industri, meskipun strategi tetap diperlukan untuk menghadapi persaingan, perubahan preferensi wisatawan, dan kebijakan pemerintah.

Tabel 2. Hasil Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Bobot
Peluang			
Potensi kerjasama dengan hotel lain untuk penambahan kamar atau layanan.	0,064	3	0,192
Tren staycation yang meningkat	0,078	3	0,235
Minat investor di Garut meningkat	0,078	3	0,235
Kerja sama dengan agen perjalanan & swasta	0,092	3	0,278
Kolaborasi dengan komunitas lokal dan UMKM untuk meningkatkan daya tarik wisata	0,092	3	0,278
Perkembangan infrastruktur dan objek wisata	0,107	3	0,321
Dukungan pemerintah daerah dalam promosi dan program atau acara yang meningkatkan sektor pariwisata	0,092	3	0,278
Total Peluang	0,607		1,821
Ancaman			
Persaingan ketat dengan hotel lain dan platform Airbnb	0,071	2	0,142
Munculnya hotel-hotel baru yang menawarkan konsep dan fasilitas yang lebih modern	0,064	2	0,128
Perubahan preferensi tren wisata dapat	0,057	2	0,114

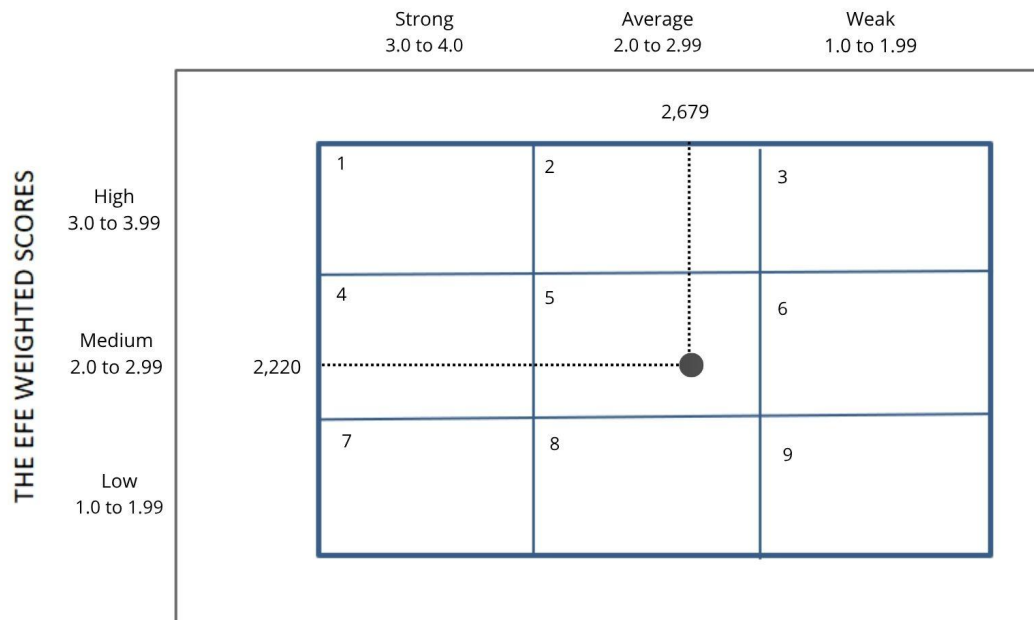
mengurangi minat			
Daya beli masyarakat belum pulih	0,042	1	0,042
Inflasi atau resesi dapat menurunkan jumlah tamu.	0,042	1	0,042
Ketergantungan pada musim liburan	0,035	1	0,035
Kebijakan pemerintah bisa membatasi operasional	0,035	1	0,035
Ketergantungan pada OTA	0,042	1	0,042
Total Ancaman	0,392		0,585
Total Keseluruhan	1		2,407

Data Olahan Penulis 2025

C. Matriks Internal External

Matriks IE digunakan untuk menentukan posisi strategis perusahaan berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal. Berdasarkan Matriks IE, Hotel Danau Dariza berada pada sel 5 dengan skor IFE 2,679 dan EFE 2,220, yang termasuk dalam kategori "Hold & Maintain". Posisi ini mencerminkan kondisi internal yang cukup baik serta lingkungan eksternal yang seimbang, sehingga strategi yang direkomendasikan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

THE IFE TOTAL WEIGHTED SCORES



Gambar 3. Hasil Matrix IE Hotel Danau Dariza (Olahan Penulis, 2025)

D. Analisis SWOT

Perumusan strategi terdiri dari empat macam, didasarkan pada strategi SO, WO, ST, dan WT. analisis ini dilakukan dengan menggunakan data yang berasal dari matriks EFE dan IFE yang telah diperoleh oleh Penulis. Alternatif strategi pada SWOT matriks ini dihasilkan dari hasil diskusi bersama dengan narasumber internal Schouten.id. Berikut merupakan beberapa alternatif strateginya:

Tabel 3. Hasil SWOT

	Faktor Internal	
	Strength (S)	Weakness (W)
Faktor Eksternal	1. Struktur organisasi yang jelas dan kepemimpinan yang kuat.	1. Kurangnya strategi pemasaran digital yang inovatif
	2. Konsep arsitektur unik dengan budaya Nusantara	2. Kondisi keuangan yang belum stabil
	3. Fasilitas rekreasi yang cocok untuk wisata keluarga	3. Jumlah kamar terbatas saat permintaan tinggi
	4. Harga kompetitif yang menarik banyak tamu	4. Minimnya fasilitas modern seperti gym
	5. Kualitas pelayanan & SDM yang baik	5. Bangunan memerlukan perawatan tinggi
	6. Efisiensi dalam pengelolaan biaya operasional secara bertahap	6. Minimnya otomatisasi dalam pengelolaan operasional
	7. Lokasi strategis di pusat wisata	
	8. Bergabung dengan komunitas hotel untuk analisis dan pengembangan pasar	
	9. Menggunakan sistem <i>Customer Relationship Management</i> (CRM)	
Opportunities (O)	S-O strategies	W-O strategies
1. Potensi kerjasama dengan hotel lain untuk penambahan kamar atau layanan.	1. Pengembangan Paket Wisata Keluarga (S3, S7, O2, O4)	1. Peningkatan fasilitas dasar seperti kebersihan kamar, taman dan ruang keluarga yang nyaman (W4, O3)
2. Tren travelling yang meningkat menciptakan peluang paket khusus	2. Optimalisasi CRM dan Digital Marketing (S1, S9, O5, O7)	2. Optimalisasi SEO, Media Sosial, dan Konten Kreatif (W1, O7)
3. Minat investor di Garut meningkat	3. Kolaborasi Budaya dengan Komunitas dan UMKM (S2, S5, O5)	3. Kolaborasi dengan Hotel Mitra saat <i>Peak Season</i> (W3, O1)
4. Kerja sama dengan agen perjalanan & swasta	4. Kemitraan dengan Agen Perjalanan dan Swasta (S5, O4)	4. Adaptasi Tren dan Pengembangan Infrastruktur (W4, O6)
5. Kolaborasi dengan komunitas lokal dan UMKM untuk meningkatkan daya tarik wisata	5. Partisipasi dalam Acara Pariwisata Pemerintah (S5, O7)	5. Pembuatan Paket Wisata Bertema dan Kolaborasi Influencer (W1, O2, O4)
6. Perkembangan infrastruktur dan objek wisata		
7. Dukungan pemerintah daerah dalam promosi & program		

pariwisata.		
Threats (T)	S-T strategies	W-T strategies
1. Persaingan ketat dengan hotel lain dan guest house 2. Munculnya hotel-hotel baru yang menawarkan konsep dan fasilitas yang lebih modern 3. Perubahan preferensi tren wisata dapat mengurangi minat 4. Daya beli masyarakat belum pulih 5. Inflasi atau resesi dapat menurunkan jumlah tamu. 6. Ketergantungan pada musim liburan 7. Kebijakan pemerintah bisa membatasi operasional 8. Ketergantungan pada Online Travel Agent (OTA)	1. Strategi Diferensiasi Budaya Hotel (S2, T2) 2. Efisiensi Operasional untuk Harga Kompetitif (S6, T4, T5) 3. Pengembangan Pemesanan Langsung dan Loyalitas Pelanggan (S9, T8) 4. Diversifikasi Layanan Meeting, Gathering, dan Wedding (S5, T6) 5. Kolaborasi Strategis dengan Asosiasi Perhotelan (S8, T1)	1. Upgrade Fasilitas Modern Bertahap (W4, T2, T3) 2. Program Diskon dan Promo saat <i>Low Season</i> (W4, T6) 3. Otomatisasi Operasional untuk Efisiensi Biaya (W5, T5) 4. Pengembangan Layanan Tambahan untuk Pendapatan Non-Kamar (W2, T4, T5) 5. Manajemen Ulasan Pelanggan untuk Peningkatan Kepercayaan (W1, T1, T8)

Data Olahan Penulis 2025



E. QSPM

Berdasarkan hasil analisis QSPM, strategi terbaik yang harus diterapkan adalah pengembangan produk, dengan skor total 6,027, yang berfokus pada peningkatan fasilitas modern dan layanan tambahan guna meningkatkan daya saing di industri perhotelan. Selain itu, strategi penetrasi pasar dengan skor 5,552, juga perlu diperkuat melalui pemasaran digital dan kerja sama dengan OTA untuk menjangkau lebih banyak pelanggan. Adapun efisiensi operasional dengan skor 5,212, tetap penting untuk meningkatkan profitabilitas, tetapi bukan prioritas utama. Dengan mengutamakan pengembangan produk, hotel dapat meningkatkan daya tariknya di tengah persaingan ketat dan tren wisata yang terus berkembang.

Tabel 4. Hasil Matriks QSPM

Faktor Internal	Bobot	Strategi Penetrasi Pasar (Meningkatkan promosi dan CRM)		Strategi Pengembangan Produk (Penambahan dan Modifikasi layanan)		Strategi Efisiensi Operasional (Pengurangan Biaya)	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
		Kekuatan					
S1	0,076	3	0,227	2	0,151	3	0,227
S2	0,070	2	0,140	4	0,281	2	0,140
S3	0,070	3	0,210	4	0,281	2	0,140
S4	0,081	4	0,324	3	0,243	2	0,162
S5	0,076	3	0,227	4	0,302	3	0,227
S6	0,076	2	0,151	2	0,151	4	0,302
S7	0,081	3	0,243	3	0,243	2	0,162
S8	0,064	3	0,194	2	0,129	3	0,194
S9	0,059	3	0,178	2	0,118	3	0,178
Kelemahan							
W1	0,070	4	0,281	2	0,140	3	0,210
W2	0,075	2	0,151	3	0,227	4	0,302
W3	0,054	3	0,162	4	0,216	2	0,108
W4	0,043	2	0,086	4	0,172	2	0,086
W5	0,048	2	0,097	3	0,145	3	0,145
W6.	0,054	3	0,162	2	0,108	4	0,216

Peluang							
O1	0,064	3	0,192	3	0,192	2	0,128
O2	0,078	4	0,314	3	0,235	2	0,157
O3	0,078	3	0,235	4	0,314	3	0,235
O4	0,092	4	0,371	3	0,278	2	0,185
O5	0,092	3	0,278	3	0,278	2	0,185
O6	0,107	3	0,321	4	0,428	3	0,321
O7	0,092	3	0,278	4	0,371	2	0,185
Ancaman							
T1	0,071	2	0,142	3	0,214	3	0,214
T2	0,064	2	0,128	3	0,192	2	0,128
T3	0,057	1	0,057	3	0,171	2	0,114
T4	0,042	1	0,042	2	0,085	2	0,0851
T6	0,042	1	0,042	2	0,085	3	0,128
T7	0,035	3	0,107	2	0,071	3	0,107
T8	0,035	2	0,071	3	0,107	4	0,142
T9	0,042	3	0,128	2	0,085	2	0,085
Total Skor			5,552		6,027		5,212

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis menggunakan matriks IFE, EFE, SWOT, IE, dan QSPM, Hotel Danau Dariza menunjukkan posisi internal yang cukup kuat (skor IFE 2,778) serta lingkungan eksternal yang mendukung pertumbuhan (skor EFE 2,407), meskipun masih menghadapi tantangan seperti stabilitas keuangan dan persaingan dari hotel modern. Strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT dan IE Matrix menempatkan hotel pada posisi “*hold and maintain*” dengan rekomendasi strategi seperti penetrasi pasar dan pengembangan produk. Alternatif strategi utama yang disusun mencakup penambahan dan modifikasi layanan, peningkatan promosi digital, dan efisiensi operasional melalui digitalisasi. Berdasarkan perhitungan *Total Attractive Score* (TAS) dari QSPM, strategi dengan skor tertinggi (6,027) adalah penambahan dan modifikasi layanan yang termasuk pada strategi pengembangan produk.

B. Saran

Hotel Danau Dariza disarankan secara proaktif mengadopsi strategi digital marketing dan transformasi layanan berbasis teknologi sebagai bagian dari prioritas strateginya, terutama untuk menjangkau wisatawan modern yang kini lebih mengandalkan platform digital dalam memilih akomodasi. Selain itu, hotel juga perlu mempertajam diferensiasi layanan dengan menekankan keunikan budaya lokal dan pengalaman yang tidak bisa ditiru oleh hotel-hotel baru yang cenderung menawarkan fasilitas generik. Peningkatan kualitas layanan melalui pelatihan SDM dan optimalisasi operasional internal juga perlu dilakukan guna meningkatkan kepuasan pelanggan dan mempertahankan loyalitas. Implementasi strategi-strategi ini sebaiknya terus dievaluasi melalui kerangka manajemen strategis yang telah dirumuskan dalam analisis QSPM, sehingga keputusan yang diambil selalu berbasis data dan kontekstual terhadap dinamika pasar di industri perhotelan Garut.

REFERENSI

- Buchory, H. A., & Saladin, D. (2010). *Manajemen Pemasaran Strategik*. CV Linda Karya.
- David, F. R. (2006). *Strategic Management: Concepts and Cases* (11th ed.). Pearson Education.
- David, F. R. (2010). *Strategic Management: Concepts and Cases* (12th ed.). Pearson Education.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). Pearson Education.
- Glueck, W. F., & Jauch, L. R. (1999). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Erlangga.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
- Hazmi, C., Yogaswara, B., & Wulandari, S. (2018). *Perumusan Strategi dan Roadmap Strategi Hotel XYZ Menggunakan Pendekatan QSPM*. Jurnal Teknik Industri, 20(2), 123–135.
- Marrus, S. K. (2001). *Strategic Management: A Practical Approach*. McGraw-Hill.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2008). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Safitri, R. N., Arbainah, S., & Karyanti, T. D. (2023). *Formulasi Strategi Bisnis Menggunakan SWOT dan QSPM di Surya Boutique Hotel Semarang*. Jurnal Manajemen Strategik, 9(1), 45–58.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Reformasi Birokrasi*. Refika Aditama.
- Setyorini, R. (2006). *Manajemen Strategik*. CV Andi Offset.