

**ANALISIS PERUMUSAN STRATEGI UNTUK
UBUD HOTEL & VILLAS MALANG**

Vashty Islamey Kasyfillah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya
vashtyik15@gmail.com

Dosen Pembimbing
Ainur Rofiq, S.Kom., SE., MM., Ph.D.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi lingkungan internal yang dimiliki dan lingkungan eksternal yang dihadapi oleh Ubud Hotel & Villas, sehingga dapat ditentukan strategi yang tepat dan sesuai untuk diterapkan pada Ubud Hotel & Villas. Jenis penelitian ini adalah kualitatif, yaitu penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis, dengan menganalisis data, dan menginterpretasikannya. Data-data yang diteliti meliputi aspek lingkungan internal maupun eksternal Ubud Hotel & Villas, sehingga dapat ditemukan peluang, ancaman yang harus dihadapi, serta kekuatan, dan kelemahan Ubud Hotel & Villas dalam menghadapi pesaingnya. Sedangkan alat analisis yang digunakan adalah Matriks EFE, Matriks IFE, Matriks IE, dan Matriks QSPM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan eksternal dan internal berpengaruh terhadap pemilihan strategi yang tepat untuk Ubud Hotel & Villas. Strategi yang tepat tersebut ialah strategi pengembangan produk dengan Total Skor Daya Tarik sebesar 6,03. Strategi pengembangan produk ini adalah di mana perusahaan akan memusatkan atau memfokuskan diri pada usaha untuk meningkatkan penjualannya melalui pengembangan dan perbaikan produk yang ada saat ini agar lebih baik dari para pesaingnya dan dengan harga yang bersaing juga.

Kata Kunci: Strategi, Perumusan Strategi, Faktor Internal dan Eksternal, SWOT

PENDAHULUAN

Sektor pariwisata memiliki peranan penting sebagai salah satu sumber dalam menghasilkan pendapatan devisa non-migas negara. Menteri Pariwisata, Bapak Arief Yahya menjelaskan bahwa pariwisata merupakan *leading sector* karena berkontribusi cukup besar terhadap PDB nasional. Pada tahun 2015, pariwisata telah berkontribusi sebesar 4% terhadap PDB nasional, dan devisa yang dihasilkan adalah Rp 155 triliun, dengan jumlah kunjungan sebanyak 10,4 juta untuk wisatawan mancanegara dan total 255 juta wisatawan nusantara yang melakukan perjalanan.

Salah satu wilayah yang memiliki banyak tempat wisata alam ialah Malang. Potensi wisata di Malang Raya sangatlah besar. Selain memiliki banyak tempat wisata, Kota Malang juga memiliki kekayaan sejarah, seni, dan budaya yang dapat menarik minat wisatawan khususnya wisatawan mancanegara. Selain Kota Malang, Kabupaten Malang memiliki banyak tempat wisata alam yang dapat dikunjungi oleh wisatawan. Kota Wisata Batu juga memiliki objek wisata alam yang

unggul maupun objek wisata buatan yang sering dikunjungi oleh para wisatawan saat musim libur.

Malang Raya yang merupakan gabungan dari Kota Malang, Kabupaten Malang, maupun Kota Batu memiliki karakteristik sektor wisata yang berbeda. Kota Malang sendiri berperan sebagai penyedia jasa yang dapat mendukung fasilitas sektor pariwisata, seperti hotel, rumah makan, juga pusat-pusat hiburan dan perbelanjaan. Sebagai kota yang juga mendukung fasilitas pariwisata khususnya penginapan untuk Kabupaten Malang dan Kota Batu, Kota Malang terus mengembangkan pembangunan terhadap perhotelan karena hotel merupakan salah satu penunjang utama kegiatan pariwisata.

Maraknya pembangunan hotel di Kota Malang akan mengakibatkan persaingan yang ketat dalam pasar sehingga setiap manajemen hotel harus bersaing dengan para pesaingnya. Pesaing yang dihadapi bagi usaha perhotelan tidak hanya dari usaha sejenis perhotelan saja, tetapi juga dari usaha lain seperti *homestay*, *guest house*, dan *villa*. Meningkatnya persaingan ini

mengakibatkan jasa perhotelan memerlukan suatu strategi yang tepat untuk dapat diterapkan agar mampu bersaing pada persaingan pasar yang ketat.

Proses dari awal perumusan strategi, penerapan strategi, sampai pada tahap penilaian strategi merupakan proses yang sangat menentukan keberhasilan usaha perhotelan untuk memiliki keunggulan bersaing. Dalam proses perumusan strategi terlebih dahulu membutuhkan proses analisis lingkungan yang digunakan untuk memantau dan menentukan kekuatan dan kelemahan internal, serta memanfaatkan setiap peluang yang ada untuk menghindari ancaman yang akan dihadapi. Strategi yang akan dipilih nantinya diharapkan dapat digunakan untuk mencapai suatu keunggulan bersaing dari usaha perhotelan ini.

LANDASAN TEORI

Tahapan dalam Manajemen Strategi

Menurut David (2012: 6-7) proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi.

1. Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.
2. Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan.
3. Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategi. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar adalah, (1) peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, (2) pengukuran kinerja, dan (3) pengambilan langkah korektif.

Perumusan Strategi

Perumusan atau formulasi strategi dapat mengarahkan eksekutif dalam mendefinisikan di mana

perusahaan mereka berada, tujuan akhir yang ingin dicapai, dan sarana untuk mencapai tujuan tersebut. Formulasi strategi merupakan perspektif yang berorientasi masa depan dengan pertimbangan mengenai lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Perumusan strategi mencakup hal-hal, yaitu mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

Alat Analisis

1. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE). Menurut David (2012:158) Matriks EFE membantu para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetitif.
2. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE). Alat perumusan strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama

dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara area tersebut (David, 2012: 229).

3. Matriks IE (*Internal External*) memosisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu, skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y (David, 2012:345).
4. Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) adalah teknik yang secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis input dari tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif. QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor (Moleong, 2002: 3) dalam Djamal (2015: 9) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang atau perilaku yang dapat diamati.

Lokasi penelitian ini dilakukan di *Ubud Hotel and Villas*, yang terletak di Jalan Bendungan Sigura-gura Barat No.6, Malang, Jawa Timur. Pada penelitian ini, data primer adalah data yang diperoleh dari hasil wawancara dan diskusi yang dilakukan oleh peneliti dengan pihak manajemen *Ubud Hotel & Villas* Malang, sedangkan peneliti memperoleh data sekunder dari data yang telah diolah oleh pihak Ubud Hotel & Villas, buku, jurnal, aritikel dari internet dan penelitian terdahulu.

Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara yang dilakukan dengan pihak manajemen dari *Ubud Hotel & Villas* Malang, untuk memperoleh

informasi mengenai gambaran umum dari obyek penelitian, implementasi strategi yang telah dilakukan di obyek penelitian, serta keunggulan-keunggulan yang dimiliki dari obyek penelitian ini.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Ubud Hotel & Villas Malang merupakan salah satu hotel bintang tiga (3) yang berada di Kota Malang. Hotel ini didirikan pada tahun 2010 oleh sebuah PT yaitu PT Kharisma Putra Igmas yang dimiliki oleh Bapak Dr I Gede Mastra. Sejak tahun 2010 saat hotel ini dibangun hingga tahun 2015, hotel ini memiliki 48 kamar, 2 kolam renang, 3 *meeting room* atau *hall* dan fasilitas lain seperti spa dan restorasi.

Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Kekuatan atau kelemahan internal, ditambah dengan peluang atau ancaman eksternal dan penyertaan misi yang jelas, memberi landasan untuk menetapkan tujuan dan strategi. Audit eksternal mengungkap peluang dan ancaman besar yang dihadapi suatu organisasi sehingga manajer dapat merumuskan strategi guna mengambil keuntungan

dari berbagai peluang tersebut dan menghindar atau meminimalkan dampak dari ancaman yang muncul. Untuk melakukan audit internal dibutuhkan usaha pengumpulan, penyesuaian, dan pengevaluasian informasi mengenai operasi perusahaan.

Analisis faktor eksternal dari Ubud Hotel & Villas adalah meningkatnya pertumbuhan ekonomi di Jawa Timur, dukungan pemerintah pada sektor pariwisata, perkembangan teknologi khususnya internet, Kota Malang merupakan salah satu kota tujuan bagi para pendatang, meningkatnya gaya hidup masyarakat modern yang senang berpergian dan berlibur, pencabutan kebijakan presiden yang melarang institusi pemerintah untuk mengadakan rapat di hotel-hotel, ancaman terorisme global yang masih dihadapi di tahun 2016 ini, belum adanya kebijakan pemerintah yang membatasi pendirian hotel baru di Kota Malang, persaingan bisnis hotel yang semakin ketat, banyaknya produk substitusi atau pengganti pada jasa akomodasi, akses menuju Ubud Hotel & Villas yang sempit, pemberian review yang kurang baik

dari pengunjung pada *website-website* perjalanan, dengan Matriks EFE sebagai berikut.

| Faktor-Faktor Eksternal Utama | Bobot | Rating | Skor Bobot | Keterangan |
|---|-------|--------|------------|--|
| Peluang | | | | |
| 1. Meningkatnya pertumbuhan ekonomi di Jawa Timur | 0,09 | 4 | 0,36 | Pendapatan masyarakat meningkat |
| 2. Dukungan pemerintah pada sektor pariwisata | 0,07 | 3 | 0,21 | Pemerintah juga mendukung dengan mengadakan beberapa even budaya |
| 3. Perkembangan teknologi khususnya internet | 0,13 | 4 | 0,52 | Mempermudah kegiatan promosi |
| 4. Kota Malang merupakan salah satu kota tujuan bagi para pendatang | 0,07 | 3 | 0,21 | Sebagai kota tujuan, Kota Malang harus menyediakan akomodasi yang memadai |
| 5. Meningkatnya gaya hidup masyarakat modern yang senang berpergian dan berlibur | 0,08 | 3 | 0,24 | Gaya hidup tersebut berpengaruh pada peningkatan angka hunian hotel |
| 6. Pencabutan kebijakan presiden yang melarang institusi pemerintah untuk mengadakan rapat di hotel-hotel | 0,10 | 4 | 0,40 | PNS yang mengadakan rapat di hotel dapat meningkatkan pendapatan Hotel Ubud |
| Total Peluang | 0,54 | | 1,94 | |
| Ancaman | | | | |
| 1. Ancaman terorisme global yang masih dihadapi di tahun 2016 ini | 0,05 | 2 | 0,10 | Terorisme menjadi kendala utama khususnya untuk sektor pariwisata |
| 2. Belum adanya kebijakan pemerintah yang membatasi pendirian hotel baru di Kota Malang | 0,08 | 3 | 0,24 | Munculnya hotel-hotel baru sehingga bertambahnya pesaing |
| 3. Persaingan bisnis hotel yang semakin ketat | 0,09 | 4 | 0,36 | Persaingan tidak hanya dari kualitas pelayanan tetapi juga dari tarif yang ditawarkan |
| 4. Banyaknya produk substitusi atau pengganti pada jasa akomodasi | 0,08 | 3 | 0,24 | Munculnya jasa akomodasi lain seperti <i>guest house</i> yang bertarif rendah |
| 5. Akses menuju Ubud Hotel & Villas yang sempit | 0,09 | 3 | 0,27 | Sering terjadinya kemacetan karena akses yang sempit dan ramai |
| 6. Pemberian review yang kurang baik dari pengunjung pada <i>website-website</i> perjalanan | 0,07 | 3 | 0,21 | Calon pengunjung hotel dapat mengetahui kekurangan dari Hotel Ubud hanya berdasarkan <i>review</i> |
| Total Ancaman | 0,46 | | 1,42 | |
| Jumlah | 1,00 | | 3,36 | |

Total skor bobot adalah sebesar 3,36 yang diperoleh dari hasil analisis Matriks EFE, dan menunjukkan bahwa strategi perusahaan yaitu Ubud Hotel & Villas secara efektif

mampu menarik keuntungan dari peluang yang ada dan dapat meminimalkan atau menghindari pengaruh negatif potensial dari ancaman eksternal.

Analisis faktor internal dari Ubud Hotel & Villas desain dan konsep hotel yang unik dan berbeda dari hotel-hotel lain di Kota Malang, pelayanan ramah dan sopan dari karyawan hotel, harga yang sesuai dengan fasilitas standar hotel berbintang, banyaknya tipe kamar yang disediakan, promosi yang dilakukan melalui berbagai media, inovasi dan pengembangan produk

jasa yang terus dilakukan, letak Ubud Hotel & Villas yang kurang strategis, akses internet pada hotel yang kurang stabil, sinyal HP yang sulit ditemui di area kamar hotel, tidak adanya kegiatan promosi menggunakan *billboard*, tidak adanya pemberian *reward* atau penghargaan kepada staf hotel, tidak adanya *lift*, dengan Matriks IFE sebagai berikut.

| Faktor-Faktor Internal Utama | Bobot | Rating | Skor Terbobot | Keterangan |
|---|-------|--------|---------------|---|
| Kekuatan | | | | |
| 1. Desain dan konsep hotel yang unik dan berbeda dari hotel-hotel lain di Kota Malang | 0,13 | 4 | 0,52 | Konsep naturalis Bali yang berbeda dari hotel lainnya di Kota Malang |
| 2. Pelayanan ramah dan sopan dari karyawan hotel | 0,10 | 4 | 0,40 | Selalu memberikan pelayanan prima bagi tamu |
| 3. Harga yang sesuai dengan fasilitas standar hotel berbintang | 0,09 | 3 | 0,27 | Mempertahankan standar harga atau tarif dan memberikan harga diskon |
| 4. Banyaknya tipe kamar yang disediakan | 0,08 | 4 | 0,32 | Berbagai tipe kamar dapat disesuaikan oleh kebutuhan masing-masing tamu |
| 5. Promosi yang dilakukan melalui berbagai media | 0,11 | 3 | 0,33 | Menggunakan media sosial maupun media cetak |
| 6. Inovasi dan pengembangan produk jasa yang terus dilakukan | 0,07 | 3 | 0,21 | Pembangunan villa dan <i>cottage</i> di area dekat hotel |
| Total Kekuatan | 0,58 | | 2,05 | |
| Kelemahan | | | | |
| 1. Letak Ubud Hotel & Villas yang kurang strategis | 0,10 | 4 | 0,40 | Tidak terletak di pinggir jalan raya |
| 2. Akses internet pada hotel yang kurang stabil | 0,06 | 3 | 0,18 | Letaknya yang terpencil menjadikan |
| 3. Sinyal HP yang sulit ditemui di area kamar hotel | 0,06 | 3 | 0,18 | Tidak hanya sinyal internet, sinyal HP juga sulit ditemukan di area hotel |
| 4. Tidak adanya kegiatan promosi menggunakan <i>billboard</i> | 0,07 | 4 | 0,28 | <i>Billboard</i> berguna untuk mempromosikan Hotel Ubud yang letaknya kurang strategis |
| 5. Tidak adanya pemberian <i>reward</i> atau penghargaan kepada staf hotel | 0,05 | 3 | 0,15 | Tidak adanya upaya untuk pemotivasian karyawan |
| 6. Tidak adanya <i>lift</i> | 0,08 | 3 | 0,24 | Dengan jumlah tingkat bangunan yaitu 4 lantai, penggunaan <i>lift</i> sangat dibutuhkan |
| Total Kelemahan | 0,42 | | 1,43 | |
| Jumlah | 1,00 | | 3,48 | |

Total skor bobot adalah sebesar 3,48 yang diperoleh dari hasil analisis Matriks IFE, dan menunjukkan atau mengindikasikan bahwa Hotel Ubud memiliki posisi internal yang kuat untuk bersaing dalam bisnis jasa akomodasi di Kota Malang. Strategi perusahaan yaitu Ubud Hotel & Villas juga mampu mengatasi masalah dan kelemahan yang dihadapi pada bagian internal Hotel Ubud.

Setelah menganalisis melalui Matriks EFE dan IFE selanjutnya dimasukkan ke dalam Matriks IE. Total skor bobot Matriks EFE Ubud Hotel & Villas adalah 3,25 yang menunjukkan bahwa respon Hotel Ubud terhadap peluang dan ancaman di atas rata-rata. Sedangkan total skor bobot IFE Ubud Hotel & Villas adalah 3,45 yang menunjukkan bahwa posisi internal dari Hotel Ubud kuat. Dari kedua skor bobot tersebut maka apabila dimasukkan ke dalam Matriks IE akan ditemukan koordinat (3,36 ; 3,48). Berikut ini tabel Matriks Internal-Eksternal Ubud Hotel & Villas.

Skor Bobot Total IFE

| Posisi Ubud Hotel & Villas | | Kuat 3,0 - 4,0 | Sedang 2,0 - 2,99 | Lemah 1,0 - 1,99 |
|----------------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| | | 4,0 | 3,0 | 2,0 |
| Skor Bobot Total EFE | Kuat 3,0 - 4,0 | I Tumbuh dan Membangun | II Tumbuh dan Membangun | III Menjaga dan Mempertahankan |
| | Sedang 2,0 - 2,99 | IV Tumbuh dan Membangun | V Menjaga dan Mempertahankan | VI Panen atau Dvestasi |
| | Lemah 1,0 - 1,99 | VII Menjaga dan Mempertahankan | VIII Panen atau Dvestasi | IX Panen atau Dvestasi |
| | | 1,0 | | |

Berdasarkan analisis pada tahap pencocokan menggunakan Matriks IE maka diperoleh beberapa alternatif strategi, dan alternatif strategi tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel diatas menunjukkan jumlah dari setiap alternatif strategi yang di dapat dari setiap metode dalam tahap pencocokan. Strategi dengan jumlah terbanyak akan di evaluasi melalui Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) untuk menentukan alternatif strategi yang paling tepat diterapkan oleh perusahaan. Alternatif strategi tersebut antara lain: strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Berikut ini adalah tabel Matriks QSPM dari Ubud Hotel & Villas.

| Faktor-faktor Utama | Bobot | Alternatif Strategi | | | | | |
|---|-------|---------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|
| | | Penetrasi Pasar | | Pengembangan Pasar | | Pengembangan Produk | |
| | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| Peluang | | | | | | | |
| 1. Meningkatnya pertumbuhan ekonomi di Jawa Timur | 0,09 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 4 | 0,36 |
| 2. Dukungan pemerintah pada sektor pariwisata | 0,07 | 3 | 0,21 | 4 | 0,28 | 2 | 0,14 |
| 3. Perkembangan teknologi khususnya internet | 0,13 | 4 | 0,52 | 2 | 0,26 | 3 | 0,39 |
| 4. Kota Malang merupakan salah satu kota tujuan bagi para pendatang | 0,07 | 2 | 0,14 | 4 | 0,28 | 3 | 0,21 |
| 5. Meningkatnya gaya hidup masyarakat modern yang senang berpergian dan berlibur | 0,08 | 4 | 0,32 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 |
| 6. Pencabutan kebijakan presiden yang melarang institusi pemerintah untuk mengadakan rapat di hotel-hotel | 0,10 | 4 | 0,40 | 1 | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Ancaman | | | | | | | |
| 1. Ancaman terorisme global yang masih dihadapi di tahun 2016 ini | 0,05 | - | - | - | - | - | - |
| 2. Belum adanya kebijakan pemerintah yang membatasi pendirian hotel baru di Kota Malang | 0,08 | 2 | 0,16 | 4 | 0,32 | 3 | 0,24 |
| 3. Persaingan bisnis hotel yang semakin ketat | 0,09 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 4 | 0,36 |
| 4. Banyaknya produk substitusi atau pengganti pada jasa akomodasi | 0,08 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 | 4 | 0,32 |
| 5. Akses menuju Ubud Hotel & Villas yang sempit | 0,09 | 3 | 0,27 | 4 | 0,36 | 1 | 0,09 |
| 6. Pemberian review yang kurang baik dari pengunjung pada <i>website-website</i> perjalanan | 0,07 | 3 | 0,21 | 1 | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Jumlah | 1,00 | | | | | | |

| Faktor-faktor Utama | Bobot | Alternatif Strategi | | | | | |
|---|-------------|---------------------|------------|--------------------|-------------|---------------------|-------------|
| | | Penetrasi Pasar | | Pengembangan Pasar | | Pengembangan Produk | |
| | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| Kekuatan | | | | | | | |
| 1. Desain dan konsep hotel yang unik dan berbeda dari hotel-hotel lain di Kota Malang | 0,13 | 4 | 0,52 | 2 | 0,26 | 3 | 0,39 |
| 2. Pelayanan ramah dan sopan dari karyawan hotel | 0,10 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 | 4 | 0,40 |
| 3. Harga yang sesuai dengan fasilitas standar hotel berbintang | 0,09 | 4 | 0,36 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 |
| 4. Banyaknya tipe kamar yang disediakan | 0,08 | 2 | 0,16 | 1 | 0,16 | 4 | 0,24 |
| 5. Promosi yang dilakukan melalui berbagai media | 0,11 | 4 | 0,44 | 2 | 0,22 | 3 | 0,33 |
| 6. Inovasi dan pengembangan produk jasa yang terus dilakukan | 0,07 | 1 | 0,07 | 4 | 0,28 | 3 | 0,21 |
| Kelemahan | | | | | | | |
| 1. Letak Ubud Hotel & Villas yang kurang strategis | 0,10 | 4 | 0,40 | 3 | 0,20 | 2 | 0,20 |
| 2. Akses internet pada hotel yang kurang stabil | 0,06 | 1 | 0,06 | 3 | 0,18 | 4 | 0,24 |
| 3. Sinyal HP yang sulit ditemui di area kamar hotel | 0,06 | 1 | 0,06 | 2 | 0,12 | 4 | 0,24 |
| 4. Tidak adanya kegiatan promosi menggunakan <i>billboard</i> | 0,07 | 4 | 0,28 | 1 | 0,07 | 2 | 0,14 |
| 5. Tidak adanya pemberian <i>reward</i> atau penghargaan kepada staf hotel | 0,05 | 1 | 0,05 | 2 | 0,10 | 4 | 0,20 |
| 6. Tidak adanya <i>lift</i> | 0,08 | 1 | 0,08 | 2 | 0,16 | 4 | 0,32 |
| Total | 1,00 | | 5,7 | | 4,65 | | 6,03 |

Dari Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) pada Ubud Hotel & Villas di atas dapat terlihat bahwa strategi pengembangan produk memiliki Total Skor Daya Tarik sebesar 6,03. Hasil dari total tersebut menunjukkan bahwa total pada strategi pengembangan produk lebih tinggi dibandingkan dengan Total Skor Daya Tarik dari dua alternatif strategi lainnya yaitu

penetrasi pasar sebesar 5,7 dan pengembangan pasar sebesar 4,65. Angka total 6,03 tersebut mengindikasikan bahwa strategi pengembangan produk memiliki daya tarik lebih besar untuk diterapkan pada Ubud Hotel & Villas dibandingkan dengan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Kondisi lingkungan internal terdiri dari manajemen Ubud Hotel & Villas yang telah berkinerja dengan baik juga dan karyawan yang memiliki keunikan yaitu melayani para tamu dengan menggunakan pakaian khas bali, pemasaran Ubud Hotel & Villas juga sudah cukup maksimal dengan memanfaatkan berbagai media elektronik tetapi juga memiliki kelemahan yaitu kurangnya promosi melalui media *billboard*. Sedangkan lingkungan eksternal yang dihadapi oleh Ubud Hotel & Villas adalah pertumbuhan ekonomi di Jawa Timur yang mengalami peningkatan, gaya hidup masyarakat yang saat ini senang melakukan perjalanan untuk berlibur, lokasi Ubud Hotel & Villas yang sebenarnya strategis tetapi akses yang sempit sehingga kurang menunjang proses operasional, pemerintah yang belum membatasi pendirian hotel baru tetapi telah memperbolehkan pihak pemerintahan sendiri untuk mengadakan rapat di hotel, teknologi internet yang terus berkembang, hingga persaingan yang ketat antar usaha jasa perhotelan dan produk substitusi hotel seperti *guest house*.
2. Faktor-faktor utama dianalisis melalui tahap input yang terdiri dari Matriks EFE dengan hasil total skor bobot 3,36 dan Matriks IFE dengan total skor bobot sebesar 3,48. Lalu hasil dari kedua matriks tersebut selanjutnya dimasukkan ke dalam Matriks IE pada tahap pencocokan yang menunjukkan bahwa posisi Ubud Hotel & Villas berada dalam sel I yaitu tumbuh dan membangun, di mana pada sel I tersebut terdiri dari beberapa alternatif pilihan strategi. Pada tahap terakhir yaitu tahap keputusan dengan menggunakan Matriks QSPM menunjukkan hasil yaitu 6,03 untuk strategi pengembangan produk.
3. Strategi yang paling tepat untuk digunakan dan diimplementasikan oleh Ubud Hotel & Villas adalah strategi pengembangan produk. Strategi

pengembangan produk ini sangat cocok untuk diimplementasikan karena Ubud Hotel & Villas perlu meningkatkan penjualannya dengan cara memperbaiki kinerja pelayanan yang diberikan kepada tamu hotelnya dan dengan memodifikasi jasa akomodasi yang sudah ada saat ini.

Saran

Saran-saran yang dapat digunakan untuk mendukung pelaksanaan strategi Ubud Hotel & Villas adalah sebagai berikut:

1. Memperbanyak dan memperjelas penunjuk jalan menuju akses ke Ubud Hotel & Villas.
2. Mengoptimalkan kegiatan promosi menggunakan *billboard* di lokasi-lokasi strategis yang mudah atau dapat terlihat oleh masyarakat.
3. Membangun lift untuk meningkatkan kenyamanan dan memudahkan mobilitas para tamu hotel.
4. Memberikan reward kepada para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dengan memberikan pelayanan yang prima.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. 2012. *Manajemen Strategis*. Buku 1, Edisi Kedua Belas. Salemba Empat, Jakarta.
- Djamal, M. 2015. *Paradigma Penelitian Kualitatif*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Hunger, J David & Wheelen Thomas L.. 2009. *Manajemen Strategis*. Edisi Bahasa Indonesia. Penerjemah Julianto Agung. Cetakan kedua. Andi, Yogyakarta.
- Pearce II, John A & Richard B. Robinson JR. 2014. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Buku 1, Edisi Kedua Belas. Salemba Empat, Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Buku 1, Edisi Keempat. Salemba Empat, Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Buku 2, Edisi Keempat. Salemba Empat, Jakarta.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.

Udaya, Jusuf., Luky Yunia Wennadi,
& Devi Angrahini Anni
Lembana. 2013. *Manajemen
Stratejik*. Edisi Pertama.
Graha Ilmu, Yogyakarta.