

PENENTUAN STRATEGI DENGAN PENDEKATAN ANALISIS SWOT PADA HOTEL NONGSA POINT MARINA & RESORT DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS

Riszky Ramadhan Nourlette, Shinta Wahyu Hati

Prodi Administrasi Bisnis Terapan

Politeknik Negeri Batam

Batam Centre, Jl Ahmad Yani Kepulauan Riau 29461

Telepon (0778) 469856

Email: riszkynourlette@gmail.com; shinta@polibatam

***Abstract** :This study aimed to determine the external and internal condition of Nongsa Point Marina & Resort Hotel as the basis of defining a strategy to face the competition. The method used in this study is qualitative descriptive approach. Primary and secondary data is processed to gather information about the strengths and weaknesses and the opportunities and threats of Nongsa Point Marina & Resort Hotel. The result of this study is the competitive strategy which must be applied is market penetration. This result is obtained through a series of processes from SWOT Analysis which is started from analyzing the internal and external factors until defining a strategy with QSPM matrix.*

***Keywords:** Hotel, SWOT Analysis, QSPM Matrix*

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu negara berkembang yang terdiri dari banyak pulau. Dari segi geografis, Indonesia terdiri dari kepulauan-kepulauan baik dari ukurannya yang besar seperti Pulau Kalimantan hingga pulau dengan ukuran kecil sekalipun. Melalui salah satu faktor pendukung ini, Indonesia dapat dikatakan negara yang memiliki potensi pariwisata yang besar, dengan memanfaatkan dan mengolah daerahnya yang memiliki potensi yang baik sebagai tempat pariwisata untuk berbagai tujuan seperti memperoleh keuntungan dan mengeksplor daya tarik yang dimiliki.

Berdasarkan Undang-Undang RI No 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisataan pasal 1 ayat 3, pengertian

an Pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, pemerintah, dan Pemerintah Daerah. Fasilitas yang dimaksud tidak hanya keindahan tempat yang didatangi tapi juga dapat berupa fasilitas penginapan, sarana hiburan dan rekreasi, ataupun kuliner yang disediakan. Dari beberapa fasilitas tersebut, fasilitas penginapan merupakan sarana utama yang menjadi kualifikasi wisatawan asing yang ingin melakukan tujuan wisata, karena kenyamanan merupakan sesuatu yang dibutuhkan saat berwisata.

Jumlah kedatangan wisatawan mempengaruhi tingkat hunian hotel berbintang yang terdapat di berbagai daerah Indonesia. Seperti data yang dilansir oleh Badan Pusat Statistik (BPS) yang menunjukkan bahwa dal-

am kurun waktu 10 tahun terakhir mengalami kondisi yang fluktuatif namun stabil.

Tabel 1. Tingkat Hunian Hotel Berbintang Di Indonesia

Tahun	Tingkat Pertumbuhan (persen)
2005	45,03
2006	46,19
2007	46,89
2008	48,07
2009	48,31
2010	48,86
2011	51,25
2012	51,55
2013	52,22
2014	52,56

Sumber: Data Badan Pusat Statistik (2016)

Menurut Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor PM.53/HM.001/MPEK/2013 pasal 1 ayat 4 tentang standar usaha hotel, usaha hotel adalah usaha penyediaan akomodasi berupa kamar-kamar di dalam suatu bangunan, yang dapat dilengkapi dengan jasa pelayanan makan dan minum, kegiatan hiburan dan/atau fasilitas lainnya secara harian dengan tujuan memperoleh keuntungan.

Melalui data tingkat hunian wisatawan terhadap hotel berbintang yang telah dijabarkan diatas, maka dapat dikatakan bahwa pariwisata merupakan sektor bisnis yang sangat menarik di negara ini sehingga sudah banyak pihak menggunakan sektor ini sebagai sarana memperoleh keuntungan. Maka dari itu pastinya akan timbul persaingan antar para pelaku bisnis pariwisata untuk berlomba-lomba mengedepankan bisnis yang mereka miliki dan menarik wisatawan mancanegara sebanyak mungkin

Persaingan merupakan inti dari keberhasilan atau kegagalan dari suatu perusahaan. Keberhasilan atau kegagalan perusahaan tergantung dari kemampuan mereka menerjemahkan dan menginterpretasikan strategi ber-

saing yang telah direncanakan sebagai tindakan dari perusahaan dalam menghadapi ketatnya persaingan di dunia bisnis.

Strategi bersaing itu sendiri merupakan pencarian posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri (Porter,2008:13).

Kepulauan Riau khususnya di Batam memiliki sejumlah hotel berbintang yang memiliki standar kualitas pelayanannya masing-masing. Salah satunya adalah Nongsa Point Marina & Resort. Fasilitas yang ditawarkan oleh Nongsa Point Marina & Resort sangat menarik, mulai dari suasananya yang sangat nyaman, kamar bertaraf internasional, pelabuhan *yacht* serta lokasinya yang strategis juga merupakan faktor yang menjadikan Nongsa Point Marina & Resort sebagai pilihan tempat menginap bagi wisatawan

Pada kenyataannya data Nongsa Point Marina & Resort masih mengalami gejala fluktuatif atau tidak stabil dalam kunjungan wisata dan jumlah tamu yang menginap. (Point Marina & Resort, 2016).

Perlu ada upaya perusahaan untuk menentukan strategi bisnis, khususnya strategi bersaing di level perusahaan hotel dan resort. Strategi bersaing diartikan sebagai strategi yang diimplementasikan perusahaan perhotelan untuk mencari posisi yang menguntungkan dan berkesinambungan dalam industrinya. Pengukuran indikator strategi bersaing adalah harga kamar, kualitas produk/jasa hotel, aliansi dan kerjasama dengan hotel lain (Tewal, 2010)

Tidak dipungkiri bahwa lingkungan perusahaan Nongsa Point Marina & Resort beresebelah dengan resort lainnya, kedekatan posisi letak resort juga berpengaruh pada posisi persaingan.

Perusahaan Nongsa Point Marina & Resort perlu melakukan identifikasi dan analisis lingkungan dalam bentuk Analisis SWOT. Tujuan pendekatan SWOT untuk mengetahui faktor kekuatan dan kelemahan internal serta faktor peluang dan ancaman eksternal yang dimiliki oleh Hotel Nongsa Point Marina & Resort dalam menghadapi persaingan.

Rumusan masalah penelitian yang dinyatakan adalah bagaimana penentuan strategi dengan pendekatan analisis SWOT pada hotel Nongsa Point Marina & Resort dalam menghadapi persaingan bisnis.

Tujuan Penelitian Untuk mengetahui dan menentukan strategi dengan pendekatan analisis SWOT pada hotel Nongsa Point Marina & Resort dalam menghadapi persaingan bisnis.

Manfaat Penelitian yang dilakukan diantaranya adalah

1. Sebagai masukan dan saran pertimbangan perusahaan dalam menentukan strategi bersaing dalam bisnis.
2. Sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang menggunakan pendekatan SWOT dalam merumuskan strategi perusahaan jasa Hotel dan Resort.

DASAR TEORI

Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak po-

sitif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang (Fahmi, 2014:2).

Strategi

Definisi strategi menurut Chandler dalam Rangkuti (2014:4) yaitu adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.

Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis merupakan proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi (Rangkuti, 2014:2). Kegiatannya meliputi pengamatan secara hati-hati persaingan, peraturan, tingkat inflasi, siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen, serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang serta ancaman.

Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan benar-benar menerapkan strategi generik ke dalam praktik (Porter, 200:9)

Daya Saing

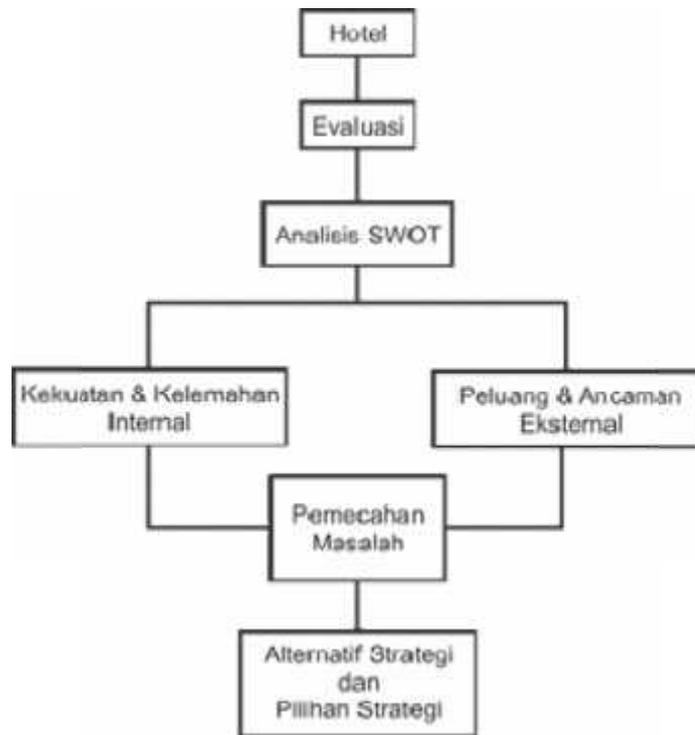
Daya saing adalah posisi relatif dari satu pesaing terhadap pesaing lainnya. Daya saing menjadi kata kunci untuk memenangkan persaingan. Semakin tinggi daya saingnya semakin besar kemungkinan untuk memenangkan "pertempuran bisnis" (Wahjono, 2008:49).

Usaha Hotel

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor PM.53/HM.001/-MPEK/2013 Pasal 1 ayat 4 yaitu Usaha Hotel adalah usaha penyediaan akomodasi berupa kamar-kamar di dalam suatu bangunan, yang dapat dilengkapi dengan jasa pelayanan makan dan minum, kegiatan hiburan dan/atau fasilitas lainnya secara

ra harian dengan tujuan memperoleh keuntungan.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan *makna* dari pada generalisasi (Sugiyono, 2015:9).

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawan-

nya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan *makna* dari pada generalisasi (Sugiyono, 2015:9).

Sumber Data

Data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan data internal. Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan seperti:

1. Pasar
2. Kompetitor
3. Komunitas
4. Pemasok
5. Pemerintah
6. Kelompok kepentingan tertentu

Data internal dapat diperoleh di dalam perusahaan itu sendiri, seperti:

1. Kondisi Keuangan
2. Kegiatan sumber daya manusia

3. Kegiatan operasional
4. Kegiatan pemasaran

Teknik Pengolahan Data

Proses penyusunan perencanaan strategis melalui tiga tahap analisis yaitu:

1. Tahap Pengumpulan Data

Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pranalisis. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan data internal.

2. Tahap Analisis

Kegiatan yang paling penting dalam tahap analisis adalah memahami seluruh informasi yang terdapat pada suatu kasus, menganalisis situasi untuk mengetahui isu apa yang sedang terjadi, dan memutus-

kan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memutuskan masalah.

Tahap Analisis SWOT

1. Proses Analisis

Kegiatan yang paling penting dalam proses analisis adalah memahami seluruh informasi yang terdapat pada suatu kasus, menganalisis situasi untuk mengetahui isu apa yang sedang terjadi, dan memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memutuskan masalah. Menurut Boulton dalam Rangkuti (2014:15), proses untuk melaksanakan analisis suatu kasus dapat dilihat pada diagram Proses Analisis Kasus.



Gambar 2. Analisis Numerik

Sumber: Rangkuti (2014)

2. Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi

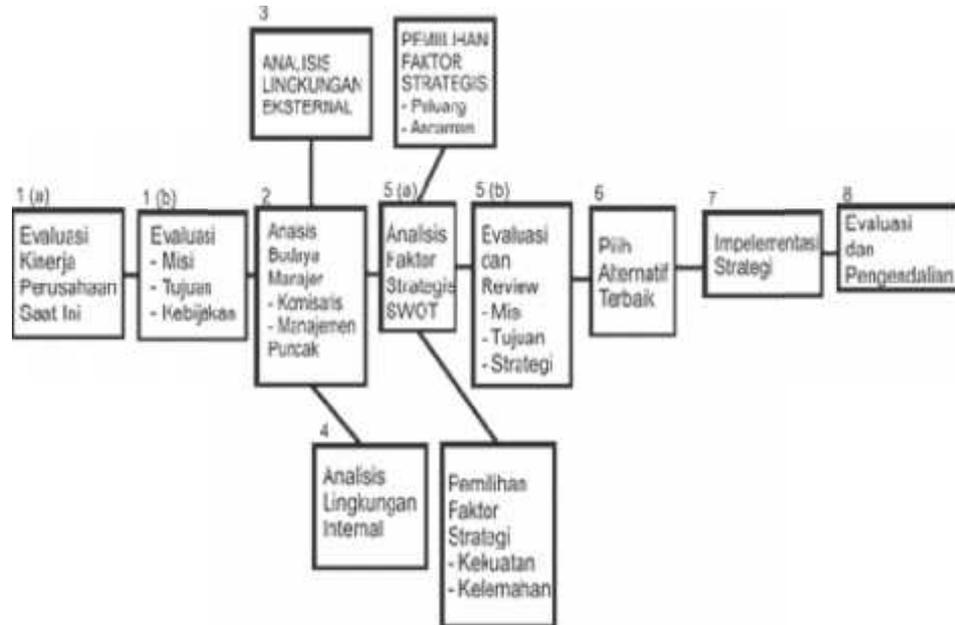
Analisis SWOT adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan

pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan anca-

man (*Threats*) (Rangkuti, 2014:19).

Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencana strategis

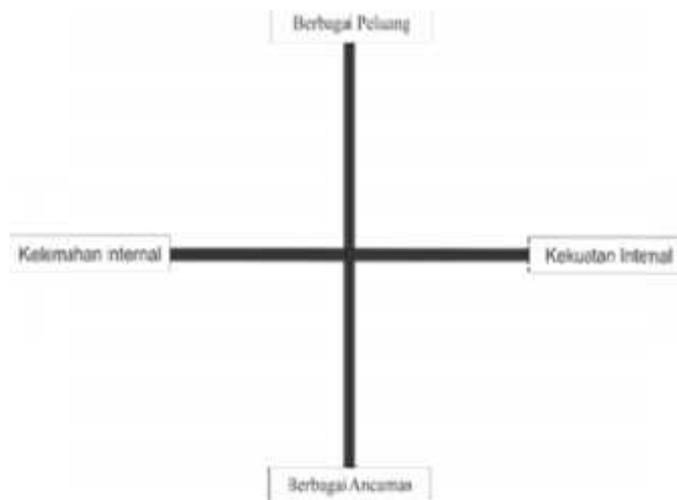
harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.



Gambar 5. Langkah SWOT

SWOT adalah singkatan dari lingkungan *Internal Strength* dan *Weaknesses* serta lingkungan *External Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara

faktor eksternal Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*).



Gambar 4 Kuadran
Sumber: Rangkuti (2014:20)

Kuadran 1: Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus ditetapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

3. Matriks SWOT

	IFAS	Strengths	Weaknesses
EFAS			
Opportunities		<p>Strategi SO</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.</p>	<p>Strategi WO</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.</p>
Threats		<p>Strategi ST</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.</p>	<p>Strategi WT</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.</p>

Gambar 5 Matriks SWOT
 Sumber: David (2009:328)

Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi:

1. **Strategi SO** yaitu memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Secara umum, organisasi akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT untuk mencapai situasi di-

mana mereka dapat melaksanakan strategi SO.

2. **Strategi WO** bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.

3. **Strategi ST** yaitu menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.
4. **Strategi WT** merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Lingkungan Internal Hotel Nongsa Point Marina & Resort

Aspek Sumber Daya Manusia

Hotel Nongsa Point Marina & Resort merupakan sebuah hotel yang cukup besar sehingga dibutuhkan personil yang cukup banyak pula, sesuai data yang diperoleh dari responden dimana Hotel Nongsa Point Marina & Resort memiliki total 195 karyawan dengan status permanen 55 orang dan status kontrak 140. Pendidikan yang dimiliki oleh rata-rata pegawai adalah SMA /SMK terkecuali untuk *level Head Of Departement* (HOD) yang memiliki pendidikan minimum D3 bidang perhotelan.

Proses evaluasi dilakukan setiap bulan oleh departemen HR dengan mewawancarai setiap HOD tentang kinerja setiap anggotanya. Hal ini juga dilakukan ketika masa kontrak karyawan akan habis untuk memperoleh informasi agar bisa memperpanjang kontraknya ataupun tidak. Para karyawan juga diberikan pelatihan dimana sebelumnya telah dilakukan interview terhadap para HOD dan kemudian dibuat training plan sesuai dengan kebutuhan.

Aspek Operasional

Operasional pada *Room Division* departemen didukung oleh *House Keeping* dan *Front Office* Dalam pengorganisasiannya, seluruh kegiatan atau aktivitas operasional baik FO maupun HK dipegang langsung oleh *room division manager*. *Room division manager* selalu memberikan pengarahan dan juga motivasi kepada bawahannya yang berupa pelatihan agar keterampilan dan pengetahuan tentang *product knowledge* karyawan bertambah

Selanjutnya yaitu pada departemen *F&B* Pengorganisasian di bagian *F&B* departemen secara keseluruhan berada di bawah pengawasan *F & B* manajer, namun khusus bagian dapur dikoordinir oleh *executive chef*, sedangkan pengorganisasian dalam setiap pengadaan acara/kegiatan menggunakan sistem saling kerja sama dengan departemen lainnya. Pemberian motivasi di bagian *F&B* lebih ke koordinasi, yang mana sebelum berakhirnya jam kerja diadakan *briefing* yang dipimpin langsung oleh *F & B* manajer. Kekurangan yang masih didapat oleh *F&B* departemen ialah masih kurangnya variasi menu sehingga beberapa wisatawan bingung dan bosan dengan ketersediaan menu yang disiapkan.

Terakhir yaitu pada departemen *Marina* yang merupakan departemen yang menangani segala urusan terkait dengan pelabuhan *yacht* yang dimiliki oleh Hotel Nongsa Point Marina & Resort. Hal-hal di dalamnya termasuk perizinan bea dan cukai. Dalam pengorganisasiannya departemen ini dipimpin oleh seorang *Marina Manager* untuk mengawasi kinerja para anggotanya.

Aspek Lingkungan Lokasi

Nongsa Point Marina terletak di semenanjung Nongsa, timur laut dari Batam. Dengan Garis pantai sepanjang

19 kilometer, Nongsa menawarkan pantai dengan gambaran sempurna dan tenang serta lingkungan yang hijau dan subur. Nongsa Point Marina & Resort adalah pintu masuk ke Indonesia untuk wisatawan penggemar berlayar yang menawarkan kesempatan berlayar yang sangat baik.

Lokasi tersebut mudah diakses dengan berbagai pilihan transportasi yang mengelilinginya seperti *Ferry Terminal* Nongsapura, 35 menit dari Pelabuhan Tanah Merah Singapura, melayani kedatangan wisatawan dari daerah. Sementara Hang Nadim bandara, hanya 10 menit berkendara dari resort, dan hubungan kota-kota besar di Indonesia dengan penerbangan harian. Letaknya yang berada jauh dari pusat kota menambah suasana relaksasi yang diberikan kepada para tamu yang berkunjung

Sebagian besar Chalet ataupun Deluxe Villa sudah diisi oleh Premier Member dimana premier member ini telah membayar sejumlah uang dan menyewa villa dalam jangka waktu yang cukup lama. dari denah ini juga dapat digambarkan bahwa Hotel Nongsa Point Marina & Resort Melakukan pemanfaatan area dengan sangat baik. Namun dengan lokasi Chalet ataupun Villa yang cukup jauh dari lobby membuat mobilisasi tamu menuju lobby sedikit terganggu

Selain itu Hotel Nongsa Point Marina & Resort juga memiliki pembagian wilayah bagi fasilitas berlabuh kapal miliknya. Pembagian wilayah tersebut dikategorikan sesuai dengan ukuran kapan yang hendak berlabuh yaitu mulai dari ukuran terkecil 46ft sampai dengan yang terbesar yaitu 130 ft.

Keberadaan lokasi adalah bagain rangkaian kualitas layanan, seperti kemudahan kedekatan dan akses di Hotel Nongsa Point Marina & Resort menjadi kekuatan tersendiri untuk bisa

terus dipelihara. Sejalan degan penelitian irawati, wirangga dan Hati (2012) bahwa kemudahan dan kedekatan akses mempengaruhi kepuasan pelanggan Bandara. Evaluasi terhadap kepuasan pelanggan perlu dilakukan agar kualitas pelayanan kepada pengguna jasa tetap terjaga dengan baik dengan mengoptimalkan penggunaan berbagai sarana dan fasilitas yang dimiliki.

Aspek Keuangan

Sumber dana dalam pengelolaan hotel diperoleh melalui pendapatan operasional yaitu penyewaan kamar hotel, penjualan makanan, serta penyewaan tempat bersandar kapal. Dilihat dari segi keuangan maka dapat dikatakan bahwa Hotel Nongsa Point Marina & Resort memiliki kekuatan keuangan yang cukup stabil.

Aspek Pelayanan

Hotel Nongsa Point Marina & Resort menawarkan beberapa akomodasi bagi para tamu. Akomodasi ini terbagi atas darat dan laut yang mana akomodasi darat yaitu kamar hotel, chalet, dan apartemen. Selain itu Hotel Nongsa Point Marina & Resort juga menyediakan Ruang *Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition (MICE)*. Sedangkan untuk akomodasi laut Hotel Nongsa Point Marina & Resort menyediakan tempat bersandar *yacht*.

Kondisi Lingkungan Eksternal Pada Hotel Nongsa Point Marina & Resort

Kebijakan Ekonomi

Selain terjadinya peningkatan investasi di kota Batam yang menyebabkan peningkatan jumlah infrastruktur dan usaha, Perusahaan juga mengalami kendala dalam masalah kebijakan UMK Kota Batam yang mana tidak ditetapkannya jangka waktu kenaikan sehingga perusahaan sering kesulitan

mengoptimalkan pengeluaran perusahaan. Nilai tukar Rupiah juga menjadi salah satu pengaruh kedatangan wisatawan ke Indonesia. Selain kedua faktor tersebut, terdapat hal lain yang menjadi ancaman bagi Hotel Nongsa Point Marina & Resort yaitu dengan naiknya tarif dasar listrik yang akhirnya akan mengganggu pengeluaran oleh perusahaan.

Demografi

Sesuai data yang diperoleh dari BPS yang menyatakan bahwa terjadi peningkatan kunjungan wisatawan di Indonesia yang mana mayoritas dari wisatawan tersebut berasal dari negara Singapura yang mana telah Sesuai dengan visi misi perusahaan yaitu mengutamakan pengunjung yang berasal dari Singapura, para ekspatriat, dan tamu yang hendak menuju Singapura dan melakukan transit di Kota Batam. Tamu-tamu yang menjadi pelanggan juga berasal dari Negara-negara di Asia Tenggara bahkan dari Eropa dan Australia. Pelanggan yang sebagian besar berasal dari Eropa dan Australia datang kemari menggunakan kapal pribadi. Para pelanggan ini juga diberikan kartu *membership* dan diberikan fasilitas-fasilitas seperti *free swimming* dan akses pada *samudra bar*.

Politik dan Pemerintahan

Pemerintah merupakan sumber dari peraturan-peraturan yang berlaku begitu pula dengan kerjasama yang banyak dilakukan oleh pemerintah dengan pihak asing untuk memajukan industri di Kota Batam. Pemerintah Kota Batam sendiri telah melakukan berbagai kerjasama dalam bidang pariwisata diantaranya dengan Negara Singapura dan Malaysia.

Selain itu pada akhir tahun 2015 Indonesia telah resmi memasuki pasar bebas di tingkat regional yang disebut sebagai Masyarakat Ekonomi ASEAN merupakan sebuah komunitas negara-

negara ASEAN yang memberlakukan sistem pasar tunggal yang berarti terbuka dan bebas untuk melakukan perdagangan barang, jasa, investasi, modal maupun tenaga kerja demi mewujudkan ekonomi ASEAN yang terintegrasi (Kementrian Perdagangan Republik Indonesia, 2016).

Pemasok

Hotel Nongsa Point Marina & Resort memiliki berbagai macam pemasok, mulai dari bahan-bahan makanan seperti sayur, daging, dan buah hingga penyediaan produk kebersihan seperti sabun mandi, sikat gigi, dan pengharum ruangan. Para pemasok ini terdiri dari berbagai macam penyedia perlengkapan sehingga ada kemungkinan satu pemasok bisa memasok lebih dari 1 barang atau bahkan hanya memasok 1 barang saja. Penentuan pemasok ini dilakukan melalui evaluasi penawaran harga yang diberikan oleh pemasok. Selain itu hotel juga menilai kinerja pemasok dan membandingkannya dengan yang lain sebagai bentuk alternatif oleh perusahaan jika terjadi kendala antara pemasok dan hotel.

Pesaing

Posisi Hotel Nongsa Point Marina & Resort yang berada di Nongsa menempatkannya bersama dengan beberapa pesaing. Beberapa hotel bintang 4 yang terdapat di Nongsa adalah Turi Beach Resort dan Batam View Beach Resort. Masing-masing dengan penawaran yang eksklusif yang termasuk di dalamnya seperti pantai pribadi, kamar yang nyaman dan fasilitas pendukung hotel lainnya. Salah satu fasilitas Hotel Nongsa Point Marina & Resort yang membedakannya dengan pesaing yaitu tempat berlabuh kapal dengan standar inter-nasional yang mampu menampung hingga lebih dari 50 *yacht*

Hasil SWOT

Hasil analisa SWOT dapat dilihat dalam Matrik EFAS sebagaimana tercantum dalam Tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. Matrik EFAS

Faktor-Faktor		Bobot	Rating	Bobot X Rating
Peluang:				
1	Ekonomi			
	- Meningkatnya investasi di Kota Batam	0.06	3	0.18
2	Demografi			
	- Meningkatnya kunjungan wisatawan asing	0.07	4	0.28
	- Pola hidup masyarakat yang berkelompok	0.05	3	0.15
3	Politik dan Pemerintahan			
	- Kerjasama pemerintah dan negara asing	0.07	3	0.20
	- Adanya kebijakan MEA	0.05	3	0.15
	- Batam sebagai Kawasan Ekonomi Eksklusif	0.06	2	0.12
4	Teknologi			
	- Perkembangan teknologi yang pesat	0.06	2.5	0.15
	- Muncul berbagai macam media sosial	0.07	3	0.20
5	Persaingan Industri			
	- Adanya dukungan Pemerintah	0.06	4	0.24
Ancaman:				
1	Ekonomi			
	- Penetapan UMK oleh Pemko Batam per Januari 2016 sebesar Rp. 2.994.112	0.07	2	0.14
	- Kurs mata uang asing melemah	0.08	3	0.23
	- Naiknya tarif dasar listrik	0.07	2	0.14
2	Demografi			
	- Kualitas SDM yang masih kurang	0.07	3	0.20
3	Politik dan Pemerintahan			
	- Proses perijinan yang sangat lama	0.06	2	0.12
	- Belum adanya pembatasan pendirian hotel oleh Pemko Batam	0.06	2	0.11
4	Persaingan Industri			
	- Lokasi pesaing yang berdekatan	0.07	3	0.20
Total		1.00		2.79

Matriks IFAS

Matriks IFAS Hotel Nongsa Point Marina & Resort menghasilkan nilai 2.41. Total skor 2.41 menunjukkan bahwa Hotel Nongsa Point Marina & Resort berada di atas rata-rata dari keseluruhan posisi strategisnya dalam usaha memanfaatkan kekuatannya dan menyembunyikan kelemahannya jika perlu.

Matriks EFAS menghasilkan nilai 2.79. Total skor 2.79 menunjukkan bahwa Hotel Nongsa Point Marina & Resort berada di atas rata-rata dari keseluruhan posisi strategisnya dalam usaha untuk memanfaatkan peluang-peluang eksternal dan menghindari ancaman-ancaman yang mungkin timbul. Namun demikian, masih ada ruang cukup luas untuk peningkatan.

Matriks EFAS

Tabel 3. Matrik EFAS

Faktor-Faktor		Bobot	Rating	Bobot X Rating
Kekuatan:				
1	Sumber Daya Manusia			
	- SDM yang berkualitas	0.04	3	0.11
	- Adanya <i>morning briefing</i> setiap hari	0.04	4	0.14
	- Adanya pelatihan bagi karyawan	0.04	3	0.12
	- Adanya <i>reward</i> dan <i>punishment</i> bagi karyawan	0.03	2	0.05
	- Hubungan baik dengan pihak pemangku kepentingan	0.04	3	0.12
2	Produksi dan Operasional Perusahaan			
	- Produk yang ditawarkan beragam	0.04	3	0.11
	- Memiliki standar operasional	0.04	3	0.12
	- Aspek keuangan relatif stabil	0.05	2	0.09
	- Fasilitas yang memadai	0.04	3	0.11
3	Lingkungan			
	- Lokasi yang strategis	0.05	2	0.09
	- Penataan tempat yang bagus	0.03	3	0.09
4	Pelayanan			
	- Pegawai yang ramah dan bekerja sesuai standar pelayanan	0.04	3	0.11
	- Adanya fasilitas pelabuhan kapal (<i>yacht</i>)	0.03	4	0.12
	- Memiliki Restoran dan Bar	0.03	2	0.06
	- Memiliki pantai pribadi	0.03	2	0.06
5	Pemasaran			
	- Bekerjasama dengan banyak pihak <i>travel agent</i> dan <i>online travel agent</i>	0.04	3	0.11
	- Promosi melalui media massa	0.04	2	0.08
6	Teknologi			
	- Layanan pemesanan kamar sudah terkomputerisasi	0.03	3	0.09
	- Sistem keuangan yang terkomputerisasi	0.03	3	0.08
Kelemahan:				
1	Sumber Daya Manusia			
	- Tidak terisinya posisi marketing manager	0.05	1	0.05
	- Sebagian besar pegawai belum berlatar belakang <i>hotelier</i>	0.05	1	0.05
2	Produksi dan Operasional			
	- Beberapa fasilitas tidak terawat	0.04	2	0.07
3	Pemasaran			
	- Kurang efektif dalam melakukan sales blitz	0.04	2	0.07
	- Penentuan target penjualan yang belum maksimal	0.04	2	0.08
4	Pelayanan			
	- Menu makanan yang kurang bervariasi	0.03	2	0.06
	- Kurangnya tempat parkir kendaraan	0.04	1	0.04
5	Lingkungan			
	- Posisi pesang yang berdekatan	0.04	2	0.08
	- Lokasinya yang jauh dari pusat kota	0.03	3	0.09
	Total	1.00		2.41

Ditampilkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Hotel Nongsa Point Marina & Resort dilihat dari

beberapa aspek yaitu Sumber Daya Manusia, Produksi dan Operasional, Operasional Perusahaan, Lingkungan,

Pelayanan, Pemasaran dan Teknologi. Masing-masing aspek memiliki rentang bobot antara 0.03 sebagai bobot paling rendah dan 0.05 sebagai bobot paling tinggi.

Pada aspek sumber daya manusia Hotel Nongsa Point Marina & Resort memiliki beberapa poin kekuatan yaitu SDM yang berkualitas dengan bobot 0.04 dengan rating 3, Adanya *morning briefing* yang dilakukan setiap hari kecuali pada hari sabtu dengan bobot 0.04 dan rating 4, adanya pelatihan bagi karyawan dengan bobot 0,04 dan rating 3, adanya *reward* dan *punishment* bagi karyawan dengan bobot 0.03 dan rating 2, memiliki hubungan baik dengan pihak pemangku kepentingan dengan bobot 0.04 dan rating 3. Sedangkan kelemahan pada aspek ini yaitu, tidak terisinya posisi marketing manager dengan bobot 0.05 dan rating 1, serta sebagian besar pegawai belum berlatar belakang *hotelier* dengan bobot 0.05 dan rating 1.

Selanjutnya yaitu pada aspek Produksi dan Operasional Perusahaan. Pada aspek ini Hotel Nongsa Point Marina & Resort memiliki kekuatan yaitu, Produk yang ditawarkan beragam dengan bobot 0.04 dan rating 3, memiliki standar operasional dengan bobot 0.04 dan rating 3 ,aspek keuangan relatif stabil dengan bobot 0.05 dan rating 2, dan yang terakhir yaitu memiliki fasilitas yang memadai dengan bobot 0.04 dan rating 2. Untuk Kelemahan pada aspek ini yaitu, Beberapa fasilitas tidak terawat dengan bobot 0.04 dan rating 2.

Kemudian pada aspek Lingkungan Hotel Nongsa Point Marina & Resort memiliki kekuatan yaitu, Lokasi yang strategis dengan bobot 0.05 dan rating 2, dan Penataan tempat yang bagus dengan bobot 0.03 dan rating 3. Sedangkan kelemahan yang terdapat pada aspek ini adalah Posisi

pesaing yang berdekatan dengan bobot 0.04 dan rating 0.03. Serta lokasinya yang jauh dari pusat kota dengan bobot 0.03 dan rating 3.

Pada aspek Pelayanan Hotel Nongsa Point Marina & Resort memiliki kekuatan yaitu Pegawai yang ramah dan bekerja sesuai standar pelayanan dengan bobot 0.04 dan rating 3, Adanya fasilitas pelabuhan kapal (*yacht*) dengan bobot 0.03 dan rating 4,Memiliki restoran dan bardengan bobot 0.03 dan rating 2, serta Memiliki pantai pribadi dengan bobot 0.03 dan rating 2. Untuk kelemahan pada aspek ini adalah menu makanan yang kurang bervariasi dengan bobot 0.03 dan rating 2. Serta kurangnya tempat parkir kendaraan dengan bobot 0.04 dan rating 1.

Pada aspek pemasaran Hotel Nongsa Point Marina & Resort memiliki kekuatan yaitu Bekerjasama dengan banyak pihak *travel agent* dan *online travel agent* dengan bobot 0.04 dan rating 3, dan melakukan Promosi melalui media massa dengan bobot 0.04 dan rating 2. Sedangkan untuk kelemahannya yaitu Kurang efektif dalam melakukan sales blitz dengan bobot 0.04 dan rating 2, dan Penentuan target penjualan yang belum maksimal dengan bobot 0.04 dan rating 2.

Hasil yang diperoleh dari matriks IFAS yaitu pada table 2 yaitu Hotel Nongsa Point Marina & Resort menghasilkan nilai 2.41. Total skor 2.41 menunjukkan bahwa Hotel Nongsa Point Marina & Resort berada di atas rata-rata dari keseluruhan posisi strategisnya dalam usaha memanfaatkan kekuatannya dan menyembunyikan kelemahannya jika perlu.

Pada Tabel 2 telah ditampilkan Peluang dan Ancaman yang dimiliki Hotel Nongsa Point Marina & Resort. Faktor-faktor yang dimiliki dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu Eko-

nomi, Demografi, Politik dan Pemerintahan, Teknologi, serta Persaingan Industri.

Pada aspek Ekonomi, terdapat peluang yaitu Meningkatnya investasi di Kota Batam dengan bobot 0.06 dan rating 3. Sedangkan ancaman yang dimiliki yaitu Penetapan UMK oleh Pemko Batam per Januari 2016 sebesar Rp. 2.994.112 dengan bobot 0.07 dan rating 2, Kurs mata uang asing melemah dengan bobot 0.08 dan rating 3, dan Naiknya tarif dasar listrik dengan bobot 0.07 dan rating 2.

Pada aspek Demografi, terdapat peluang yaitu Meningkatnya kunjungan wisatawan asing dengan bobot 0.07 dan rating 4 dan Pola hidup masyarakat yang berkelompok dengan bobot 0.05 dan rating 3. Sedangkan ancaman yang dimiliki yaitu Kualitas SDM yang masih kurang dengan bobot 0.07 dan rating 3.

Pada aspek Politik dan Pemerintahan peluang yang dimiliki yaitu Kerjasama pemerintah dan negara asing dengan bobot 0.07 dan rating 3, adanya kebijakan MEA dengan bobot 0.05 dan rating 3, dan Kota Batam sebagai Kawasan Ekonomi Eksklusif dengan bobot 0.06 dan rating 2. Kemudian ancaman yang dimiliki yaitu proses perijinan yang sangat lama dengan bobot 0.06 dan rating 2, serta belum adanya pembatasan pendirian hotel oleh Pemko Batam dengan bobot 0.06 dan rating 2.

Pada aspek Teknologi peluang dimiliki yaitu Perkembangan teknologi yang pesat dengan bobot 0.06 dan rating 2.5 dan Muncul berbagai macam media sosial dengan bobot 0.07 dan rating 3.

Pada aspek Persaingan Industri, Peluang yang dimiliki yaitu adanya dukungan dari pemerintah dengan bobot 0.06 dan rating 4. Sedangkan Ancaman yang dimiliki yaitu lokasi

pesaing yang sangat berdekatan dengan bobot 0.07 dan rating 3.

Berdasarkan tabel matriks EFAS menghasilkan nilai 2.79. Total skor 2.79 menunjukkan bahwa Hotel Nongsa Point Marina & Resort berada di atas rata-rata dari keseluruhan posisi strategisnya dalam usaha untuk memanfaatkan peluang-peluang eksternal dan menghindari ancaman-ancaman yang mungkin timbul. Namun demikian, masih ada ruang cukup luas untuk peningkatan.

Pengembangan Hasil SWOT

Strategi SO

1. Penggunaan sosial media secara maksimal sebagai media promosi yang tepat
2. Pembuatan paket wisata yang bekerja sama dengan masyarakat sekitar
3. Menciptakan image positif perusahaan melalui kedatangan tamu-tamu vip
4. Membuat promosi akhir pekan terkait *gathering* komunitas.

Strategi WO

1. Merekrut tenaga handal untuk mengisi posisi *marketing manager*
2. Memperbaiki dan menambah menu andalan restoran
3. Mengadakan pelatihan intensif dalam bidang pemasaran
4. Memperisiapkan *marketing fee* terkait kerjasama penggunaan jasa *marketer*

Strategi ST

1. Melakukan penghematan melalui penggunaan sistem efisiensi listrik
2. Melakukan sistem perekrutan karyawan yang selektif atau menggunakan sistem *outsourcer*

Strategi WT

1. Membentuk *marketing intelligent*

2. Melakukan proses penawaran yang intensif melalui sales blitz ataupun presentasi-presentasi kepada perusahaan.

Tabel 4 CPM

No.	Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Nongsa Point Marina & Resort		Turi Beach Resort		Batam View Beach Resort	
			Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
1	Promosi	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
2	Lokasi	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45
3	Tingkat Pelayanan	0.2	3	0.6	3	0.6	2	0.4
4	Menu yang tersedia	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2
5	Fasilitas & jasa yang ditawarkan	0.3	3	0.9	3	0.9	3	0.9
6	Standar kenyamanan kamar	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18
7	Harga yang ditawarkan	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12
Total		1		3.05		3.21		2.55

Sumber: data diolah (2016)

Competitive Profile Matrix (CPM)

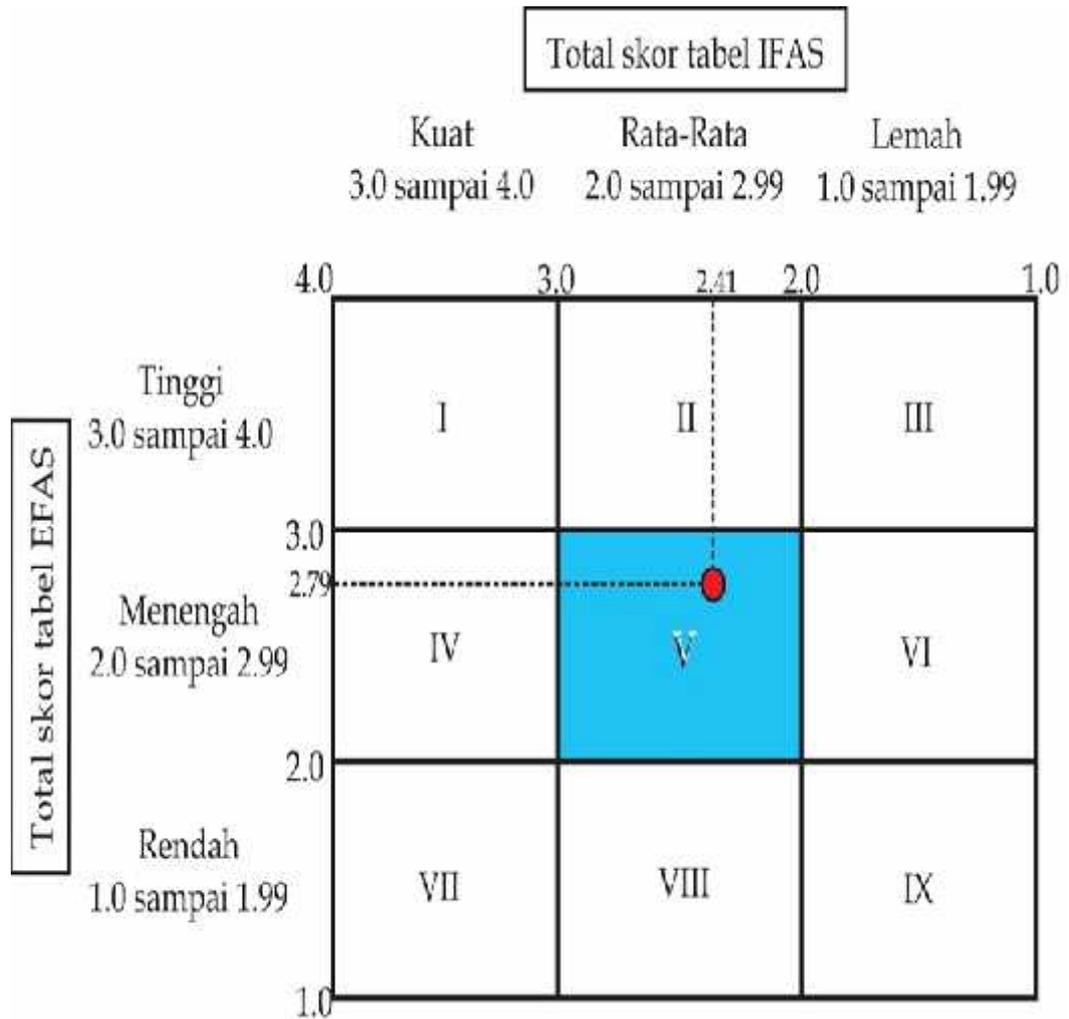
Hasil tabel CPM menunjukkan bahwa Hotel Nongsa Point Marina & Resort berada pada posisi kedua yaitu berada di bawah Turi Beach Resort yang memiliki skor 3.21 dan berada di atas Batam View Beach Resort yang memiliki skor 2.55. Penilaian ini peneliti ambil berdasarkan beberapa faktor yang menjadi daya Tarik dari sebuah hotel.

Untuk promosi masing-masing hotel menawarkan sejumlah fasilitas yang hampir menyerupai dan juga melalui media massa ataupun media sosial berbasis internet. Untuk Lokasi Nongsa Point Marina & Resort dan Turi Beach berada pada tempat yang sama dan sangat berdekatan lain halnya dengan Batam View Beach Resort

yang memiliki lokasi yang bagus namun harus menempuh jarak yang lebih jauh. Untuk tingkat pelayanan Batam View Beach Resort juga memiliki pelayanan yang cukup baik namun adanya sikap kurang sigap dari karyawan membuat kualitas pelayanannya sedikit menurun.

Selanjutnya yaitu menu yang tersedia dimana ini merupakan salah satu bagian esensial dari hotel dimana Nongsa Point Marina & Resort dan Batam View Beach Resort memiliki rating yang sama dan Turi Beach Resort berada di rating tertinggi. Untuk fasilitas dari masing-masing hotel dimana mereka mempunyai fasilitas yang tidak dimiliki satu dengan lainnya.

Matriks IE



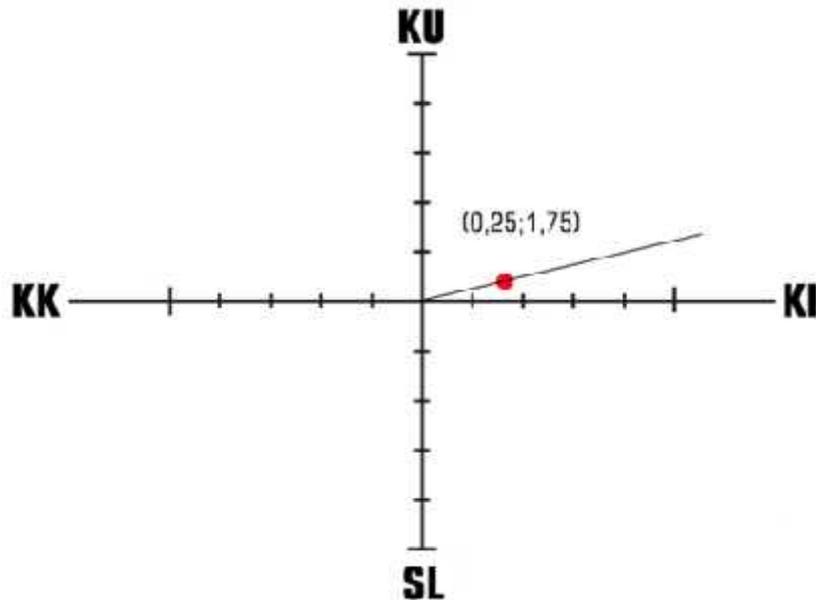
Gambar 6 Matriks IE

Matriks IE terbagi atas 3 wilayah besar yang memiliki 3 implikasi strategi yang berbeda. Yang pertama, untuk divisi yang menempati wilayah I, II, dan IV yang merupakan wilayah *grow and build*. Strategi Intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi kebelakang, integrasi kedepan, and integrasi horizontal) merupakan strategi yang tepat untuk wilayah ini. Kedua, untuk divisi yang menempati wilayah II, V, dan VII dapat dicocokkan dengan strategi *Hold and Maintain*. Penetrasi pasardan pengembangan produk merupakan 2 strategi umum untuk wilayah ini. Ketiga, rekomendasi umum yang terdapat

pada divisi yang menempati wilayah VI, VIII, dan IX adalah *Harvest or Divest* dengan strategi penghematan dan pembuangan.

Sesuai data yang diperoleh dari Matriks IFAS dan EFAS yaitu total skor dari masing-masing tabel adalah 2.41 yang merupakan posisi menengah pada tabel IFAS dan 2.79 yang merupakan posisi rata-rata pada tabel EFAS yang menempatkan Hotel Nongsa Point Marina & Resort pada wilayah V yang merupakan wilayah *Hold and Maintain* dengan dua strategi umumnya yaitu *market penetration* dan *product development*.

Matriks Analisis SPACE



Gambar 7. Profil Strategi Hotel Nongsa Point Marina & Resort

Tabel 5. Matriks SPACE

Posisi Faktor Strategi Internal	Rating	Posisi Faktor Strategi Eksternal	Rating
Kekuatan Keuangan (KU)		Stabilitas Lingkungan	
Pertumbuhan Penjualan	4	Tingkat Persaingan	-4
Pertumbuhan Net Income	4	Inflasi	-2
ROI	3	Perubahan Teknologi	-2
ROE	3	Peraturan Pemerintah	-1
	14		-9
Keuntungan Kompetitif		Kekuatan Industri	
Harga	-3	Pertumbuhan Pasar	5
Kesetiaan Konsumen	-2	Keahlian Manajemen	4
Lokasi yang strategis	-3	Pemanfaatan Potensi SDM	3
Kualitas Pelayanan	-1		
	-9		12

$KU: 14/4=3.5$

$KK: -9/4=-2.25$

$KU + SL = 3.5 + (-2.25) = 1.25$

$KK + KI = -2.25 + 4 = 1.75$

Sumber: Data Olahan, 2017

$SL: -9/4=-2.25$

$KI: 12/3=4$

Pada Tabel 5 menunjukkan masing-masing posisi faktor strategi internal dan eksternal. Pada posisi faktor strategi internal terdapat kekuatan keuangan dengan jumlah rating 14 dan keuntungan kompetitif dengan jumlah rating 9.

Selanjutnya pada Posisi faktor strategi eksternal terdapat stabilitas lingkungan dengan jumlah rating -9 dan kekuatan industri dengan jumlah rating 12. Jumlah rating kemudian dibagi sesuai dengan jumlah faktor

sesuai Posisi Faktor Strategi Internal dan Posisi Faktor Strategi Eksternal. Sesuai dengan gambar 4.9 Hotel Nongsa Point Marina & Resort berada pada posisi *aggressive* (David, 2009) dengan alternatif strategi yaitu integrasi ke belakang, ke depan, dan horizontal. Selain itu alternatif strategi lainnya yaitu *Market Penetration*, *Market Development*, *Product Development* dan Diversifikasi (terkait atau tidak).

Matriks Grand Strategy

	Pertumbuhan Pasar Yang Cepat		
Posisi Kompetitif Yang Lemah	<p style="text-align: center;">Kuadran II</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan Pasar 2. Penetrasi Pasar 3. Pengembangan Produk 4. Integrasi horizontal 5. Divestasi 6. Likuidasi 	<p style="text-align: center;">Kuadran I</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan Pasar 2. Penetrasi Pasar 3. Pengembangan Produk 4. Integrasi ke Depan 5. Integrasi ke Belakang 6. Integrasi horizontal 7. Diversifikasi Terkait 	Posisi Kompetitif Yang Kuat
	<p style="text-align: center;">Kuadran III</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penciutan 2. Diversifikasi Terkait 3. Diversifikasi tak Terkait 4. Divestasi 5. Likuidasi 	<p style="text-align: center;">Kuadran IV</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversifikasi Terkait 2. Diversifikasi tak Terkait 3. Usaha Patungan (Join Venture) 	
	Pertumbuhan Pasar Yang Lambat		

Gambar 8. Matriks Grand Strategy

Dengan membuat *Grand Strategy Matrix*, maka dapat diklasifikasikan variabel-variabel yang terdapat pada Hotel Nongsa Point Marina & Resort yaitu sebagai berikut:

1. *Market Growth*

Dengan melihat pertumbuhan pasar pada sektor pariwisata yang terdapat di Indonesia khususnya di Kota

Batam, maka dapat digambarkan bahwa terjadi pertumbuhan pasar yang cukup signifikan. Hal ini dapat dilihat melalui data kunjungan wisatawan yang terus meningkat setiap tahunnya.

Dengan melihat pertumbuhan pasar pada sektor pariwisata yang terdapat di Indonesia khususnya di Kota Batam, maka dapat digambar-

kan bahwa terjadi pertumbuhan pasar yang cukup signifikan

2. *Competitive Position*

Posisi kompetitif adalah posisi Hotel Nongsa Point Marina & Resort dalam sektor pariwisata dibandingkan dengan pesaingnya yaitu Turi Beach Resorts dan Batam View Beach Resort. Sesuai dengan analisis CPM maka dapat digambarkan bahwa Hotel Nongsa Point Marina & Resort berada pada posisi kompetitif yang menengah.

Kesimpulannya Hotel Nongsa Point Marina & Resort berada pada kuadran II, dimana dengan posisi kompetitif yang menengah namun berada pada industri yang pertumbuhan pasarnya tinggi. Oleh karena itu Hotel Nongsa Point Marina & Resort harus menambah atau memasuki pasar yang belum dilayani atau melakukan pengembangan produk serta layanan.

Quantitative Strategic Planning Matrix

Berdasarkan hasil QSPM, masing-masing alternatif strategi mempunyai *Total Attractive Scores* (TAS) yang berbeda. *Market penetration* memiliki jumlah TAS 3.72. Sedangkan *Product Development* mengumpulkan nilai TAS sejumlah 3.19. Dilihat dari hasil total TAS masing-masing alternatif, maka strategi alternatif yang tepat untuk diaplikasikan oleh Hotel Nongsa Point Marina & Resort adalah *Market Penetration*.

Formulasi Strategi

Sesuai hasil Matriks IFAS dan EFAS bahwa total skor dari masing-masing tabel adalah 2.41 untuk tabel IFAS dan 2.79 untuk matriks EFAS hasil dari analisis matriks IE maka diperoleh kriteria Hotel Nongsa Point Marina & Resort berada pada wilayah 5 yang

merupakan wilayah *hold and maintain*, strategi bersaing yang dapat diaplikasikan melalui matriks ini adalah *market penetration* dan *product development*.

Hal yang serupa juga diperoleh dari matriks *SPACE* dan matriks *Grand Strategy*. Untuk matriks *SPACE* Hotel Nongsa Point Marina & Resort berada pada posisi *aggressive*. Untuk Matriks *Grand Strategy*, Hotel Nongsa Point Marina & Resort berada pada kuadran II dimana dengan posisi kompetitif yang menengah namun berada pada industri yang pertumbuhan pasarnya tinggi.

Selanjutnya melalui hasil QSPM terdapat dua strategi berdasarkan dari matriks IE yaitu *Market Penetration* dan *Product Development* yang masing-masing memperoleh *Total Attractive Score* (TAS) 3.72 dan 3,19 yang pada akhirnya menempatkan *Market Penetration* sebagai strategi yang harus dilakukan oleh perusahaan berdasarkan hasil TAS yang diperoleh.

Strategi bersaing industry jasa hotel ditentukan oleh kemampuan mengelola sumberdaya dan daya saing suatu organisasi jasa hotel. Hotel tidak bisa lagi dikelola secara konvensional tapi harus dikelola secara profesional. Pemilik dan pengusaha hotel harus mampu memformulasikan dan mengintegrasikan perencanaan sumberdaya perusahaan untuk bisa mendukung strategi perusahaan

Beberapa faktor penting yang mempengaruhi daya saing industri perhotelan adalah meliputi kemampuan interaksi, pembelajaran organisasi, sumber daya manusia, dan Teknologi dan teknologi informasi (Ioncica, Tala, Brindusiu, & Ioncica, 2008).

Nongsa Point Marina & Resort sebagai hotel yang ada di kawasan kompetitif strategis perbatasan Indonesia dan Singapura memiliki kekuatan

peluang dan keunggulan tersendiri yang harus bisa dimanfaatkan. Berada pada posisi kuadran kedua dengan formulasi strategi *market penetration* dan *product development*, Nongsa Point Marina & Resort harus terus mengembangkan peluang dengan mengupayakan program atau paket produk yang kompetitif untuk memasuki pasar yang belum dilayani.

Formulasi strategi harus bisa diterjemahkan dalam bentuk efektif melalui komunikasi dan pengelolaan sumber daya yang professional. Kemampuan interaksi adalah kemampuan unggul dalam mengelola sumber daya yang dimiliki oleh beberapa perusahaan (Rodriguez-Diaz & Espino-Rodriguez, 2006).

Di sisi lain Nongsa Point Marina memiliki keunggulan yaitu memiliki positioning tersendiri bagi wisatawan asing, seiring dengan hal tersebut Nongsa Point Marina menerapkan *market penetration* dan *product development* dengan konsep meningkatkan strategi global.

Sejalan dengan hasil penelitian Bayraktaroglu & Kutanis,(2003) bahwa Pengembangan sebuah hotel Untuk proses di mana pendirian sebuah hotel memanfaatkan strategi global baru.

Sejalan juga dengan Lacap, G. Paulo (2014) Kerangka kerja keberlanjutan suatu hotel ditentukan penggunaan sistem reservasi hotel dengan teknologi dan citra merek hotel.

KESIMPULAN

Total nilai hasil penghitungan matriks IFAS dan EFAS yang ditempatkan pada matriks IE menunjukkan posisi perusahaan yang berada pada wilayah V dengan alternatif strategi yaitu *market penetration*.

Pada Matriks *Grand Strategy* Hotel Nongsa Point Marina & Resort berada pada kuadran II yaitu posisi kompetitif yang menengah namun

berada pada industri yang pertumbuhan pasarnya tinggi.

Hasil *total attractive scores* (TAS) masing-masing alternatif, maka strategi alternatif yang tepat untuk diaplikasikan oleh Hotel Nongsa Point Marina & Resort adalah *Market Penetration*.

DAFTAR RUJUKAN

- Arminsyurita. (2014). Analisis Strategi Pemasaran Jamur Rimba Jaya Mushroom. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Vol. 4 No. 02*, 156-168.
- Badan Pusat Statistik. (2016, Juli 4). *Berita Resmi Statistik*. Retrieved from Badan Pusat Statistik: <https://www.bps.go.id/brs/view/id/1054#accordion-daftar-subjek2>
- David, F. R. (2009). *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fahmi, I. (2014). *Manajemen Strategis: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fitariani, E. (2016, Maret 7). *MEA Lebih Untungkan Pariwisata Indonesia dari Negara Asean Lainnya*. Retrieved from Berita Satu Ekonomi: <http://www.beritasatu.com/ekonomi/339082-mea-lebih-untungkan-pariwisata-indonesia-dari-negara-asean-lainnya.html>
- Ginting, C. (n.d.). Analisis SWOT pada Hotel Danau Toba Internasional Medan.
- Irawati, R. (2013). Analisis SWOT Pelabuhan Ferry Internasional Sekupang. *Jurnal Manajemen Bisnis Politeknik Negeri Batam*, 1-15.
- Kementrian Perdagangan Republik Indonesia. (2016, Juli 5). *Publikasi*. Retrieved from ASEAN Economic Community (AEC):

- <http://aecccenter.kemendag.go.id/publikasi/>
- Komar, R. (2014). *Hotel Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kuntjoroadi, W. (2009). Analisis Strategi Bersaing Dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi Vol. 16 No. 1*, 45-52.
- Nongsa Point Marina & Resort. (2016, Juni 23). *Marina Approaches*. Retrieved from Nongsa Point Marina & Resort By Nongsa Resort: <http://www.nongsapoint-marina.com/marina-approaches-berths.php>
- Permatasari, D. (2015). Penentuan Strategi Bisnis Manajemen Hotel Dalam Mengadapi Persaingan (Studi Kasus di Quds Royal Hotel Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 27 No. 1*, 1-8.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing): Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Purnamasari, Y. (2015). Formulasi Strategi Bersaing Pada Hotel Istana Tulungagung. *Jurnal AGORA Vol. 3 No. 1*, 595-604.
- Putri, R. (2015). Formulasi Strategi Menghadapi Persaingan Industri Kuliner Pana Eins Bistro & Boutique di Bandung. *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional Vol. 3 No. 2*, 127-137.
- Rangkuti, F. (2014). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2014). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Solihin, U. (2014). Analisis Strategi Pemasaran Dalam Menghadapi Persaingan Usaha Pada Perusahaan Kain dan Sarung Tenun Ikat Cap Sinar Barokah Kediri. *Jurnal Cendekia Vol 12 No 3*, 1-6.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wahjono, S. I. (2008). *Manajemen: Tata Kelola Organisasi Bisnis*. Jakarta: PT Indeks.