

**PERUMUSAN STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA  
HOTEL X**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat  
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

Sebastiano Verdi  
2012120080

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN - PT

No. 227/SK/BAN – PT/Ak-XVI/S/X1/2013)

**BANDUNG**

**2017**

**STRATEGY FORMULATION FOR IMPROVING  
HOTEL X'S PERFORMANCE**



**UNDERGRADUATE THESIS**

Submitted to complete the requirements of  
A Bachelor Degree in Economics

By

Sebastiano Verdi  
2012120080

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY**  
**FACULTY OF ECONOMICS**  
**MANAGEMENT STUDY PROGRAMME**  
(Accredited based on the Decree of BAN - PT  
No. 227/SK/BAN – PT/Ak-XVI/S/X1/2013)  
**BANDUNG**

**2017**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**



**Perumusan Strategi untuk Meningkatkan Kinerja  
Hotel X**

Oleh  
Sebastiano Verdi  
2012120080

**PERSETUJUAN SKRIPSI**

Bandung, Januari 2017

**Ketua Program Studi Sarjana Manajemen,**

**Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.**

**Pembimbing,**

**Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M.**



## PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,  
Nama (sesuai akte lahir) : Sebastiano Verdi  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 7 Juni 1994  
Nomor Pokok : 2012120080  
Program studi : Manajemen  
Jenis naskah : Skripsi

### JUDUL

### Perumusan Strategi untuk Meningkatkan Kinerja Hotel X

Dengan,  
Pembimbing : Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M.

### SAYA NYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU. No 20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiahnya yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademi, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,  
Dinyatakan tanggal : 19 Januari 2017  
Pembuat pernyataan : Sebastiano Verdi



(Sebastiano Verdi)

## ABSTRAK

Pariwisata merupakan salah satu sektor yang sedang berkembang di Indonesia. Perkembangan pariwisata berpengaruh pula dengan perkembangan bisnis di sektor akomodasi atau penginapan. Perkembangan bisnis hotel menjadi salah satu bisnis yang berkembang di Indonesia. Bandung yang merupakan salah satu kota di Indonesia yang diproyeksikan menjadi salah satu destinasi wisata tanah air menjadi target lahan bisnis untuk bisnis hotel. Banyaknya jumlah hotel di Bandung membuktikan bahwa persaingan bisnis di bidang hotel ini semakin ketat. Hotel X adalah hotel bintang 4 yang sudah berdiri sejak tahun 2010 berlokasi di salah satu pintu masuk kota Bandung, Jalan Pasteur. Dalam Data PHRI (Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia) Jawa Barat juga menyebut jumlah hotel di Bandung telah mencapai 473 hotel, dengan total kamar sebanyak 26.000 unit. Tahun ini, ada sekitar 30 hotel baru tengah dibangun di Bandung. Alhasil, pada akhir 2016. Hal itu membuktikan dengan persaingan yang semakin ketat, Hotel X harus mengetahui lingkungan internal dan eksternal yang dimiliki agar dapat mengambil langkah selanjutnya untuk dapat bertahan dan berkembang dalam bisnis perhotelan serta mencapai tujuan. Maka dari itu, penulis melakukan penelitian yang berjudul “*Perumusan Strategi untuk Meningkatkan Kinerja Hotel X*”.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus, yaitu suatu metode untuk memecahkan masalah yang terjadi dengan eksplorasi yang mendalam. Data diperoleh dengan melakukan observasi, wawancara dan studi literatur. Penelitian ini dimulai dengan mengevaluasi kondisi perusahaan, lalu menganalisis lingkungan eksternal dan internal dengan menggunakan analisis SWOT, matrik IFE dan EFE. Perumusan alternatif strategi dilakukan dengan menggunakan matrik SWOT dan matrik IE, kemudian dievaluasi dan diputuskan dengan menggunakan matrik QSPM.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka penulis menarik beberapa kesimpulan yaitu: Kinerja finansial Hotel X mengalami peningkatan ditunjukkan dengan meningkatnya *revenue* dari tahun-tahun sebelumnya. Akan tetapi, peningkatan *revenue* Hotel X berbanding terbalik dengan tingkat hunian Hotel X yang mengalami penurunan jumlah penjualan kamar. Walaupun hotel X sudah melakukan ekspansi dengan menambah jumlah kamar pada tahun 2015, terjadi penurunan penjualan kamar Hotel X sebesar 3000 kamar. Berdasarkan matrik IFE, EFE, SWOT dan IE yang telah dilakukan menunjukkan posisi Hotel X berada pada kuadran V yaitu *hold and maintain* serta didapatkan 2 kelompok alternatif strategi yaitu *product development* dan *market penetration*. Alternatif strategi yang dipilih melalui QSPM adalah penggabungan antara strategi *market penetration* dan *product development* dengan tujuan meningkatkan pendapatan sebesar 10%-20%.

*Keyword:* Kinerja, strategi, QSPM

## **ABSTRACT**

*Tourism is one of the sectors that is still growing in Indonesia. Tourism also affect business development in accommodation or lodging. The development of the hospitality business into one business that is growing in Indonesia. Bandung, which is one of the cities in Indonesia that projected to be one of tourist destinations homeland being targeted to business area for the hotel business. A large number of hotels in Bandung proves that competition in the field of hotel business is getting tougher. X Hotel is a 4 star hotel that has been established since 2010 located in one of the entrances of Bandung, Jalan Pasteur. In the IHRA's data (Indonesia Hotel and Restaurant Association), West Java has reached the 473 hotel rooms with a total of 26,000 units. This year, there are approximately 30 new hotels are being built in Bandung. As a result, at the end of 2016. It was proved with increasingly fierce competition, Hotel X must know the internal and external environment in order to take the next step to be able to survive and thrive in the hospitality business and achieve goals. Therefore, the authors conducted a study entitled "Formulation Strategies for Improving Performance of Hotel X".*

*The method used in this study is the case study method, a method to solve problems that occur with deep exploration. Data obtained by observation, interview and literature study. This study begins by evaluating the condition of the company, and then analyze the external and internal environment by using SWOT analysis, IFE and EFE matrix. The formulation of strategic alternatives conducted by using SWOT and IE matrix, then evaluated and it was decided to use a matrix QSPM.*

*Based on the results of research and discussion, the authors draw some conclusions, namely: financial performance Hotel X increased with increasing revenue from previous years. However, the increase in revenue Hotel X is inversely proportional to the level of occupancy Hotel X which has decreased the number of sales rooms. Although the hotel X had been expanded by increasing the number of rooms in 2015, a decline in the sales room Hotel X of 3000 rooms. Based on IFE matrix, EFE, SWOT and IE have shown the position of Hotel X is in quadrant V that hold and maintain and also got two groups of alternative strategies, namely product development and market penetration. Alternative strategies are selected through QSPM is a combination of market penetration strategies and product development with the aim of increasing revenue by 10% -20%.*

*Keywords: performance, strategy, QSPM*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis utarakan kepada hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan kekuatan, jalan, kesehatan serta semangat dalam menyelesaikan studi di Universitas Katolik Parahyangan dan penyusunan skripsi ini yang berjudul **“Perumusan Strategi untuk Meningkatkan Kinerja Hotel X”**. Penyusunan skripsi ini dilakukan dalam rangka untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di jurusan Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.

Banyak sekali hambatan dan kesulitan yang dihadapi oleh penulis dalam menyusun skripsi ini. Akan tetapi, banyaknya dukungan dan semangat yang ditujukan kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan semangat baik yang secara langsung maupun tidak langsung membantu penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Seluruh anggota keluarga penulis terutama orang tua yang telah memberikan dukungan dan semangat yang tidak ternilai harganya baik moril dan materil dalam proses penyusunan skripsi hingga selesai.
2. Ibu Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M., selaku pembimbing dan dosen seminar penulis dalam penyusunan skripsi dengan sabar, meluangkan waktu dan memberi kritik, masukan, serta mengoreksi kesalahan yang ada dari awal proses penyusunan skripsi hingga selesai.
3. Ibu Dr. Maria Merry Marianti, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
4. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
5. Vincentinus Josef Wisnu Wardhono, Drs., MSIE. Selaku Dosen Wali yang membimbing penulis dari hari pertama kuliah.
6. Dosen-dosen fakultas ekonomi yang telah mengajar, berbagi ilmu, mendidik moral dan mental, dan berbagi pengalaman kepada penulis, sehingga penulis merasakan perkembangan mental dan pola pikir.

7. Michael Joseph selaku pemilik dari Hotel X dan teman baik saya yang meluangkan waktu dengan membimbing dan mendukung baik secara moril dan materil. Teman baik saya yang saya hormati dan merupakan sosok yang merubah hidup saya.
8. Teman-teman saya Audrey Leodora, Julio Rhesa, Josh Saputra, Hendra Karsa, Ryan Christian, Shereen Laurensia, William Sumarli, Agung lie, dan banyak lagi yang menemani penulis dan memberikan dukungan secara moril.
9. Semua tim Sales Hotel X yang membantu penulis dengan memberikan semua data yang dibutuhkan penulis untuk mengerjakan skripsi ini.
10. Seluruh teman-teman manajemen angkatan 2012 yang bersama-sama menempuh studi di Universitas Katolik Parahyangan dan menjadi teman untuk bertukar pikiran, diskusi dan teman bermain bersama.
11. Semua pihak yang tidak dapat saya tuliskan satu-persatu, dengan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bantuan yang telah diberikan dan minta maaf jika ada kata-kata dan perbuatan saya yang kurang berkenan baik sengaja maupun tidak sengaja.
12. Keshia Kristin orang yang sangat special bagi saya yang memberikan dukungan dan semangat yang luar biasa, dan senantiasa menemani saya malam dan subuh hari. Skripsi ini tidak akan selesai tanpa dukungannya dan semangat darinya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan dan kelemahan. Maka dari itu, diharapkan masukan berupa kritik yang membangun dan saran yang objektif untuk menyempurnakan skripsi ini. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah wawasan bagi semua pihak yang berkepentingan.

Bandung, Januari 2017

Penulis,

Sebastiano Verdi



## DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
<i>ABSTRACT</i> .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	viii
LAMPIRAN .....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar belakang masalah.....	1
1.2 Rumusan masalah .....	3
1.3 Tujuan penelitian .....	3
1.4 Manfaat penelitian .....	4
1.5 Kerangka pemikiran.....	4
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	7
2.1 Manajemen stratejik.....	7
2.1.1 Pengertian manajemen stratejik .....	7
2.1.2 Visi dan misi .....	8
2.1.2.1 Visi .....	8
2.1.2.2 Misi.....	8
2.1.3 Pengertian strategi.....	8
2.1.4 Model pengertian strategi .....	9
2.2 Kinerja.....	13
2.3 Penilaian Faktor Eksternal & Internal.....	14
2.3.1 External Factor Evaluation (EFE Matrix).....	14
2.3.2 Internal Factor Evaluation (IFE Matrix) .....	15
2.4 Analisis dan Pemilihan Strategi .....	18
2.4.1 Internal-External (IE) Matrix.....	18
2.4.2 Analisis SWOT .....	19
2.4.3 SWOT Matrix .....	21

2.4.4 QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) .....	23
<b>BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN .....</b>	<b>26</b>
3.1 Metode Penelitian .....	26
3.1.1 Teknik Pengumpulan Data.....	26
3.1.2 Jenis dan Sumber Data.....	27
3.1.3 Operasionalisasi Variabel .....	28
3.2 Objek penelitian.....	28
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>30</b>
4.1 Visi & Misi Perusahaan .....	30
4.2 Tujuan Jangka Panjang dan Lingkungan Eksternal .....	30
4.3 Tingkat hunian Hotel X dan Lingkungan Internal .....	31
4.3.1 Jenis kamar yang terdapat pada Hotel X.....	33
4.3.2 Banquet & Meeting Room.....	35
4.3.3 Tingkat Hunian Hotel X dan Target Kinerja Hotel X.....	38
4.3.4 Marketing.....	43
4.3.5 Personalia.....	45
4.4 Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal.....	47
4.4.1 SWOT Hotel X .....	47
4.4.2 Matriks EFE.....	48
4.4.3 Matriks IFE .....	51
4.5 Analisa Strategi.....	54
4.5.1 SWOT Matrix .....	54
4.5.2 Matrix IE.....	57
4.6 Matriks QSPM .....	58
4.7 Rumusan Strategi .....	62
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>63</b>
5.1 Kesimpulan .....	63
5.2 Saran .....	65
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>66</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>67</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tabel occupancy rate .....	3
Table 4.1 Tabel daftar ruang function room .....	35
Tabel 4.2 Tabel tingkat occupancy .....	39
Tabel 4.3 Tabel pendapatan kamar .....	42
Tabel 4.4 Tabel target pendapatan kamar .....	42
Tabel 4.5 Tabel kepegawaian .....	45
Tabel 4.6 Tabel EFE .....	48
Tabel 4.7 Tabel IFE .....	51
Tabel 4.8 Tabel SWOT Matrix .....	54
Tabel 4.9 Tabel Strategi Market Penetration dan Pruduct Development .....	58
Tabel 4.10 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> Hotel X.....	60

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka pemikiran.....	6
Gambar 2.1 Model manajemen stratejik menurut David.....	10
Gambar 2.2 Model Manajemen Stratejik menurut Wheelen dan Hunger .....	12
Gambar 2.3 EFE Matrix.....	15
Gambar 2.4 IFE Matrix.....	17
Gambar 2.5 IE Matrix .....	19
Gambar 2.6 SWOT Matrix .....	22
Gambar 2.7 QSPM.....	25
Gambar 4.1 Grafik penjualan kamar 2014-2015 .....	38
Gambar 4.3 Grafik harga rata-rata per kamar.....	40
Gambar 4.2 Grafik pendapatan kamar .....	41
Gambar 4.3 Gambar matrix IE.....	57

|

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Riwayat Hidup Penulis.....	66
------------	----------------------------	----

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Pariwisata di Indonesia merupakan sektor ekonomi penting di Indonesia. Penurunan ekspor yang merupakan pemasukan utama Indonesia membuat sektor pariwisata berpeluang menjadi andalan Indonesia untuk mendulang devisa Negara. Arief Yahya yang merupakan menteri pariwisata, pada berbagai kesempatan selalu menjelaskan, pemerintah berencana menjadikan sektor pariwisata sebagai andalan perolehan devisa. Pariwisata Indonesia dinilai memiliki keunggulan dari sisi destinasi dan harga. Dalam Selama 2014 sektor pariwisata menyumbang devisa sebesar US\$ 10,69 miliar atau setara dengan Rp 136 triliun. Industri pariwisata Indonesia sudah memiliki pertumbuhan yang bagus yaitu 7,2 persen per tahun. Angka ini bahkan lebih tinggi dari rata-rata pertumbuhan pariwisata dunia yang hanya mencatatkan angka sebesar 4,7 persen. Dengan jumlah turis dunia yang mencapai 1,3 miliar orang, maka masih ada potensi untuk meningkatkan pertumbuhan kunjungan wisata. (<http://www.kemepar.go.id>).

Perkembangan dunia perhotelan dalam upaya penyediaan jasa akomodasi pariwisata di Indonesia semakin hari semakin menunjukkan perkembangan yang sangat pesat. Menurut Hilda B Alexander (2013) dalam Forum Online Kompas menyebutkan bahwa perkembangan industri properti perhotelan di Indonesia dipengaruhi oleh faktor alternatif ketertarikan destinasi wisata (kota), pembangunan infrastruktur yang membaik, serta inovasi-inovasi atraksi wisata di destinasi wisata itu sendiri. Tingkat pertumbuhan hotel yang sangat potensial sebagai tujuan bisnis salah satunya adalah Kota Bandung.

Kota Bandung yang merupakan Ibu Kota Jawa Barat, adalah salah satu destinasi wisata Indonesia. Bandung yang memiliki sebutan lain kota kembang pada zaman dulunya dinilai sangat cantik dengan banyaknya pohon-pohon dan bunga-bunga yang tumbuh di sana. Selain itu Bandung juga disebut *Parijs van Java* karena keindahannya. Karena keindahannya, Kota Bandung menjadi daya tarik bagi wisatawan domestik maupun wisatawan mancanegara. Hubungan pariwisata dengan industri perhotelan sangat berkaitan erat. Ini tidak lepas dari fakta bahwa industri perhotelan menjadi salah satu tulang punggung yang mendukung pembangunan sektor pariwisata. Dengan perkembangan wisata kota

Bandung berbanding lurus dengan perkembangan hotel di kota Bandung. Pesatnya pertumbuhan bisnis perhotelan mengakibatkan tingkat persaingan antar hotel yang tinggi. Namun bagi sejumlah pengusaha hotel, kondisi tersebut tidak menjadi kekhawatiran besar sepanjang pangsa pasarnya masih tersedia. Para pengelola hotel harus berusaha sebaik mungkin dalam memanfaatkan pasar yang ada dengan memberi image dan layanan khusus kepada para tamunya.

Berkembangnya kegiatan MICE (*Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition*) yang diselenggarakan di salah satu kota besar seperti Bandung, memberikan peluang dalam membantu peningkatan tingkat hunian hotel dan lamanya tamu yang menginap membuat bisnis perhotelan terlihat menarik.

Hal ini menyebabkan jumlah hotel di Kota Bandung meningkat pada tahun 2016. Data tersebut juga didukung oleh pernyataan dari Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) Kota Bandung dalam website resmi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (Disparbud). Dalam Data PHRI Jawa Barat juga menyebut jumlah hotel di Bandung telah mencapai 473 hotel, dengan total kamar sebanyak 26.000 unit. Tahun ini, ada sekitar 30 hotel baru tengah dibangun di Bandung. Alhasil, pada akhir 2016, jumlah hotel diperkirakan bertambah menjadi 500 hotel dengan total kapasitas 30.000 kamar. (<http://marketeers.com/hotel-di-bandung-oversupply-atau-tidak/>)

Dengan banyaknya persaingan antara hotel di Kota Bandung, penyusunan strategi yang tepat merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu hotel sebagai penyedia jasa akomodasi wisatawan untuk memenangi persaingan. Hotel X sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dibidang penyedia jasa akomodasi penginapan membutuhkan strategi bersaing untuk mempertahankan tingkat okupansi Hotel X.

Hotel X adalah hotel bintang 4 yang berdiri sejak 2010. Hotel X menawarkan berbagai fasilitas untuk memenuhi kebutuhan konferensi, meeting, bisnis perusahaan dan keluarga. Pada tahun 2014 Hotel X menambah jumlah kamar bertujuan meningkatkan laba, akan tetapi Hotel yang berkawasan di Jalan Pasteur ini dalam 2 tahun terakhir mengalami penurunan *occupancy rate* yang cukup drastis dan peningkatan laba yang kurang signifikan.

**Tabel 1.1 Tabel occupancy rate**

<i>OCCUPANCY RATE HOTEL X BANDUNG</i>		
	2014	2015
<i>Room Available (Rooms)</i>	74,460	101,470
<i>Room Sold (Rooms)</i>	65,802	62,709
<i>Occupancy</i>	88%	62%
Jumlah Kamar	204	278
Pendapatan	Rp. 37,870,992,611.00	Rp. 38,029,190,110

Sumber: data olahan penulis

Untuk memenangkan persaingan dalam bidang pemasaran produk dan jasanya Hotel X perlu menerapkan strategi bersaing dengan menggunakan metode SWOT, yakni suatu strategi yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui sejauh mana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar. Hal ini perlu dilakukan oleh perusahaan mengingat bahwa persaingan dengan perusahaan pesaing yang bergerak di bidang usaha yang sama sangat ketat, sehingga perusahaan perlu menyusun strategi yang dapat meningkatkan pangsa pasarnya. Berdasarkan dari tinjauan latar belakang masalah dan pentingnya strategi pemasaran dalam suatu perusahaan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah latar belakang, maka permasalahan yang diidentifikasi dan dirumuskan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana evaluasi kinerja perusahaan Hotel X?
2. Apa saja kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman Hotel X dalam industri Perhotelan?
3. Bagaimana strategi yang sebaiknya diterapkan oleh Hotel X untuk meningkatkan kinerja perusahaannya?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dirumuskan diatas, maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Mengevaluasi kinerja perusahaan Hotel X.



2. Menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman Hotel X dalam Industri perhotelan.
3. Merumuskan strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat bagi penulis

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan penulis tentang teori SWOT dan menjadi acuan bagi penulis lain.

2. Manfaat Bagi Perusahaan

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan referensi untuk menentukan strategi serta dapat dijadikan pedoman untuk mempertahankan kinerja perusahaan.

3. Manfaat Bagi Akademisi

Hasil Penelitian ini diharapkan menjadi referensi dan pedoman untuk topik yang dibahas sehingga layak digunakan untuk kemajuan ilmu manajemen pada bidang strategik.

#### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Dengan angka pertumbuhan pariwisata di Kota Bandung, pertumbuhan perusahaan baru di bidang hospitality mengalami perkembangan yang cukup pesat. Pertumbuhan perusahaan di bidang hospitality ini yang menyebabkan persaingan semakin ketat. Setiap perusahaan dituntut untuk bekerja secara efisien dan efektif, selain itu menjaga standart perusahaan juga sangat berpengaruh di dalam industri ini. Perusahaan harus menerapkan strategi yang tepat untuk mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya serta mencapai visi, misi serta tujuan perusahaan. Setiap perusahaan yang didirikan akan lebih baik jika memiliki visi, misi, dan tujuan, baik tujuan finansial maupun strategik. Definisi visi menurut Wheelen dan Hunger (2012: 17) adalah “*What the organization would like to become*”, misi adalah “*Purpose or reason for the organization’s existence*”, sedangkan tujuan adalah “*The end results of planned activity*”. Dalam perjalanan mencapai visi, misi, dan tujuannya, maka perusahaan menetapkan strategi untuk mencapainya. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus menerapkan strategi-strategi

yang dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Definisi strategi menurut David, Fred R. (2011: 10) adalah “bagaimana cara untuk mencapai tujuan jangka panjang”.

Dalam proses perumusan strategi untuk Hotel X, penelitian ini menggunakan kerangka perumusan strategi menurut David Fred (2011:324) yang akan melewati 3 tahapan yaitu:

Tahap Pengumpulan data (*The Input Stage*) melakukan analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan yang bertujuan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cukup cepat. Untuk melakukan analisis tersebut, penulis akan melakukan penelitian menggunakan SWOT yang terdiri dari *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunity* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman). Dalam analisis lingkungan eksternal mencakup variabel Opportunity dan Threats, sedangkan analisis lingkungan internal mencakup Strength dan Weakness. (Wheelan, Thomas L., Hunger, J. David; 7th Edition; 2000; p.9). Analisis ini dimulai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan yang ingin dicapai, kemudian dilanjutkan dengan mengevaluasi kinerja, strategi dan kondisi perusahaan, lalu menganalisis lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) dan lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) perusahaan yang akan dihitung menggunakan matriks EFE dan matriks IFE. Hasil tersebut selanjutnya digunakan ke dalam tahap penyesuaian (*The Matching Stage*) sebagai input bagi matriks IE dan matriks SWOT. Data yang diolah di tahap ini akan menghasilkan strategi alternatif yang cukup banyak dan strategi alternatif ini akan diseleksi di tahap keputusan (*The Decision Stage*) menggunakan Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM) dimana strategi yang terpilih akan menjadi usulan strategi yang terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan pada kondisi yang sedang dialami saat ini.

Berikut adalah gambar model kerangka pemikiran dalam penelitian ini:

**Gambar 1.1 Kerangka pemikiran**

