



PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS PADA HOTEL XYZ DENGAN ANALISIS MATRIX IFE DAN EFE

Ni Putu Dian Pramudhita Anjani¹, Intan Pramitha Sari², Nadia Hermawaty³, Ni Nyoman Kerti Yasa⁴, I Gusti Ayu Ketut Giantari⁵

^{1,2,3,4,5}Universitas Udayana, Bali, Indonesia

anjani.2380611042@student.unud.ac.id¹, sari.2380611037@student.unud.ac.id²,

hermawaty.2380611040@student.unud.ac.id³, kertiyasa@unud.ac.id⁴,

ayugiantari@unud.ac.id⁵

Abstrak: Meningkatnya kunjungan wisatawan di Bali dapat mempengaruhi perkembangan industri perhotelan. Adanya peningkatan jumlah wisatawan yang signifikan membuat permintaan terhadap jasa akomodasi khususnya hotel meningkat yang kemudian berdampak pada meningkatnya persaingan hotel. Tujuan dari penelitian ini, yaitu untuk mengidentifikasi dan merancang strategi bisnis pada hotel XYZ melalui beberapa tahapan seperti analisis IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factors Analysis Summary*). Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dan pengumpulan data melalui wawancara. Berdasarkan nilai EFAS dan IFAS perusahaan berada pada posisi kuadran V dengan strategi bisnis *hold and maintain* strategi bisnis. Hasil penelitian ini, yaitu Hotel XYZ dapat menerapkan strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk.

Kata Kunci: IFAS; EFAS; Strategi Bisnis

Abstract: The increases of tourist visits in Bali can influence the development of the hotel industry. The significant increase in the number of tourists has caused demand for accommodation services, especially hotels, which has an impact on increasing hotel competition. This research aims to identify and design a business strategy at hotel XYZ through several stages such as IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) and EFAS (*External Factors Analysis Summary*) analysis. This research uses a qualitative descriptive method with data collection methods through interviews. Based on the EFAS and IFAS values, the company is in quadrant V with a *hold and maintain* business strategy. The results of this research provide strategies that can be implemented by XYZ Hotel, namely market penetration strategies and product development strategies.

Keywords: IFAS; EFAS; Business Strategy

PENDAHULUAN

Pariwisata merupakan salah satu sumber pendapatan dari beberapa wilayah yang ada di Indonesia, khususnya Bali. Bali menawarkan keindahan alam serta budaya dan adat istiadat yang memiliki nilai-nilai yang tinggi yang menarik bagi wisatawan (Nainggolan & Kampana, 2015). Pulau Bali pasca *COVID-19* telah pulih kembali, hal ini ditunjukkan dengan adanya peningkatan wisatawan asing selama bulan Januari hingga Agustus 2022 (Antara & Mandala, 2023). Peningkatan jumlah wisatawan yang

berkunjung ke Bali memberikan dampak yang signifikan terhadap perkembangan industri perhotelan. Hal ini dikarenakan kebutuhan akan jasa akomodasi juga akan meningkat. Kabupaten Badung merupakan salah satu destinasi daerah wisata yang telah dikenal oleh wisatawan mancanegara dan juga domestik. Potensi yang dimiliki Kabupaten Badung kemudian mampu memberikan kontribusi yang besar terhadap sektor pariwisata di Bali (Astina & Parwati, 2021).



Sumber : Badan Pusat Statistik Provinsi Bali

Gambar 1
Pertumbuhan Hotel Bintang 4 di Kabupaten Badung

Gambar 1 menjelaskan bahwa adanya peningkatan hotel dengan bintang 4 di Kabupaten Badung dari tahun 2020 sampai dengan 2023. Bertambahnya jumlah hotel dapat menimbulkan persaingan yang ketat antara hotel satu dengan hotel lainnya (Sunardi *et al.*, 2022). Salah satu hotel berbintang 4 di Kabupaten Badung yakni Hotel XYZ. Hotel XYZ merupakan hotel nyaman berbintang 4, memiliki 182 kamar untuk tamu yang menginap dan lokasi yang strategis bagi pelancong bisnis maupun rekreasi. Terletak di kawasan pusat Simpang Dewa Ruci, hotel ini terhubung dengan pusat perbelanjaan dan hanya berjarak 15 menit berkendara ke Kuta dengan pantainya yang indah serta kawasan hiburan di kawasan Legian & Seminyak. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Cornelia (2021) yang menjelaskan bahwa hal yang dapat menarik pengunjung untuk menginap antara lain yakni hotel yang berada di kawasan yang strategis yang dekat dengan pusat kota, tempat wisata dan kuliner juga dengan akses yang mudah dijangkau.

Hotel XYZ memiliki visi untuk menjadi salah satu hotel pilihan dan mengesankan di Bali dengan pelayanan dan produk terbaik untuk mencapai citra hotel yang kuat. Hotel tersebut menawarkan kamar dengan desain *modern chic* yang dilengkapi dengan konektivitas Internet WIFI berkecepatan tinggi, restoran, *poolside bar*, *signature lap pool*, *gym*, *kids' corner*, *spa*, *internet corner*, dan *meeting rooms*. Selain itu, menyediakan layanan *catering* untuk berbagai acara seperti konferensi, seminar, dan pesta. Akses yang mudah dijangkau dan harga yang terbilang standar menjadi salah

satu pertimbangan wisatawan untuk menginap disana. Berdasarkan *feedback* atau *review* dari para pengunjung pada *Google Review* mendapatkan peringkat kategori 4.5 dari 5.0. Pangsa pasar dari Hotel XYZ saat ini berfokus pada wisatawan lokal.

Hotel XYZ memiliki banyak pesaing di sekitar yang juga menyediakan layanan penginapan dengan fasilitas yang serupa seperti Harris hotel, Mega Boutique, dan The Kana Kuta Hotel. Hotel-hotel tersebut bersaing untuk menawarkan inovasi terbaru yang lebih baik demi memenangkan kepercayaan dan loyalitas pelanggan. Harefa *et al.* (2022) menyatakan bahwa meningkatnya persaingan mendorong hotel untuk dapat menerapkan strategi yang dapat menjadi daya tarik bagi tamu untuk menginap. Hal ini dapat mencakup fasilitas baru, teknologi canggih, atau program-program loyalitas yang menarik. Agustina & Silitonga (2022) menyatakan bahwa dengan memberikan nilai tambah serta kepuasan pada konsumen yang dapat dilakukan melalui produk, promosi dan juga layanan yang memuaskan merupakan kunci mencapai keunggulan kompetitif.

Tabel 1
Peningkatan Okupansi Hotel XYZ

Tahun	Tingkat Okupansi (%)
2022	40 - 80%
2023	70 - 80%
2024	93%

Sumber: Data diolah, 2024.

Berdasarkan data persentase okupansi, pada tahun 2022 *pasca covid* tingkat okupansi Hotel XYZ sekitar 40%-50% kamar hunian terisi, sampai di akhir tahun 2022 okupansi meningkat sebesar 60%-80% sedangkan pada tahun 2023 tingkat okupansi menjadi 70%-80% karena adanya *peak season*. Pada tahun 2024 hingga sekarang mengalami peningkatan menjadi 93% pada tingkat okupansi. Hotel XYZ tidak dapat mencapai tingkat okupansi 100% dikarenakan hotel sedang melakukan renovasi kamar secara bertahap. Renovasi ini dilakukan dengan dorongan umpan balik dari ulasan atau penilaian tamu sehingga hotel dapat terus meningkatkan kualitas fasilitas hotel. Renovasi atau pembaharuan fasilitas hotel khususnya kamar ini merupakan salah satu strategi hotel XYZ untuk dapat memberikan keunggulan kompetitif untuk dapat memenangkan persaingan. Penelitian Bujung *et al.*, (2019) menyatakan bahwa semakin meningkatnya aktivitas wisatawan, pengelola hotel pun semakin serius dalam meningkatkan pelayanan kepada tamu agar para pengunjung dapat

merasa nyaman dan memutuskan untuk tinggal lebih lama di hotel yang mereka tempati.

Hotel XYZ menerapkan diferensiasi melalui penawaran layanan unik, tema tertentu, atau pengalaman tamu yang istimewa dengan mengedepankan kelestarian budaya Bali. Seni, adat istiadat, dan budaya Bali memberikan kontribusi ekonomi yang signifikan pada industri *hospitality*, yang diharapkan dapat menciptakan hubungan resiprokal yang positif antara pariwisata dan kebudayaan (Astina & Parwati, 2021). Hotel XYZ dalam pengelolaan sumber dayanya merekrut karyawan lokal atau sekitarnya agar efisien untuk dapat mengalokasikan sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan bisnis. Dalam melakukan promosi, hotel XYZ juga bekerja sama melalui aplikasi seperti *agoda*, *traveloka*, *tiket.com* untuk menawarkan harga diskon saat kondisi *low season* atau *high season* serta melakukan kerjasama dengan pemerintah atau perusahaan swasta dalam mengadakan *meeting* dan menginap.

Untuk dapat mempertahankan serta meningkatkan okupansi dan penjualan di tengah persaingan yang ada, hotel XYZ dapat merumuskan strategi bisnis dan strategi pemasaran yang tepat. Strategi pada suatu organisasi dapat membantu organisasi untuk mengevaluasi bagaimana cara mencapai tujuan, cara perusahaan dapat maju dan berkembang, serta bagaimana memperbesar pangsa pasar di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat (Farida & Setiawan, 2022). Agar dapat bertahan dalam industri perhotelan, perusahaan harus merencanakan dan mengembangkan strategi dengan benar dan efektif (Wicaksono & Leonandri, 2019). Penentuan strategi bisnis untuk hotel melibatkan faktor eksternal seperti peluang dan ancaman serta faktor internal seperti kekuatan dan kelemahan yang dapat mempengaruhi kinerja dan keberhasilan hotel. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan merancang strategi bisnis pada Hotel XYZ dan implikasinya pada strategi pemasaran.

TINJAUAN LITERATUR

Suatu perusahaan perlu merumuskan visi misi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Visi dan misi merupakan komponen utama dalam pembentukan identitas dan arah strategis sebuah organisasi. Visi menunjukkan masa depan yang ingin dicapai, sedangkan misi merupakan uraian tujuan keberadaan perusahaan dan peran perusahaan tersebut dalam lingkungan bisnis (Ramadhan *et al.*, 2024). Proses pembentukan visi dan misi juga melibatkan pemikiran strategis oleh para pemangku kepentingan. Tanpa adanya kompetensi dan komitmen, visi dan misi hanya menjadi tulisan manis penghias dinding perusahaan (Kusmulyono & Endaryono, 2018).

Manajemen strategik adalah seni dan ilmu untuk membuat keputusan yang melibatkan berbagai fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya (David *et al.*, 2023:32). Septiningrum (2021) menyatakan bahwa manajemen *strategic* merupakan sekumpulan keputusan dan aktivitas manajemen yang dalam jangka Panjang dapat menenrukan kinerja dari suatu perusahaan yang mencakup pengamatan lingkungan, perumusan, implementasi dan evaluasi strategi serta pengendalian. Strategi perusahaan dapat menunjukkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan di mana perusahaan dapat bersaing (Lestari *et al.*, 2022). Fuertes *et al.*, (2020) menyatakan bahwa sebelum membuat strategi, suatu organisasi harus di evaluasi untuk menentukan tujuan, analisis situasi dan perencanaan. Perumusan strategi dimulai dengan evaluasi *internal* dan *eksternal* serta dilanjutkan dengan beberapa tahapan sesuai matriks (Novel & Moertono, 2019). Perumusan strategi memungkinkan suatu organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya, serta peluang dan ancaman di lingkungannya. Hal ini juga memungkinkan mereka untuk menetapkan tindakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuannya.

Matriks IFAS digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan (Sari, 2019). Arrasyid & Putro (2024) menyatakan bahwa matriks IFE mengamati lingkungan internal dari suatu perusahaan dengan melakukan analisa terkait kekuatan dan kelemahan. Analisis matriks internal penting bagi perusahaan karena membantu pemangku kepentingan perusahaan untuk memahami kekuatan dan kelemahan internal perusahaan tersebut. Informasi terkait internal perusahaan diperoleh dari divisi-divisi terkait manajemen, keuangan, SDM, sistem informasi, pemasaran dan juga produksi (Sari, 2019). Arrasyid & Putro (2024) menyatakan bahwa fokus dari matriks EFE yakni terkait evaluasi kondisi dan tren pasar yang berada di luar kendali perusahaan, matriks tersebut bertujuan untuk mengetahui peluang yang dapat memberikan keuntungan dan ancaman yang harus dihindari oleh perusahaan. Memahami dan merespons faktor-faktor eksternal ini penting bagi perusahaan karena mereka dapat memiliki dampak signifikan terhadap strategi bisnis dan hasil akhir. Analisis eksternal ini diperlukan perusahaan untuk mengidentifikasi peluang pasar baru serta ancaman yang mungkin timbul dari lingkungan eksternal.

Manajemen pemasaran merupakan seni dan ilmu memilih pasar sasaran dan mempertahankan, serta menumbuhkan pelanggan dengan menciptakan dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang unggul (Kotler & Keller, 2016:27). Adapun 4 bauran pemasaran atau yang biasa dikenal dengan 4P menurut Kotler & Keller (2016:47) antara lain, yaitu *product*, *price*, *place* dan *promotion*. Oleh karena itu, bauran pemasaran

dianggap sebagai unsur strategi yang paling potensial dalam memasarkan suatu produk.

METODE

Penelitian ini berlokasi di hotel XYZ yang berada di kecamatan Kuta, kabupaten Badung. Metode penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif, *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factors Analysis Summary* (EFAS). Matriks IFE yang terdiri dari faktor-faktor kekuatan dan kelemahan serta matriks EFE yang terdiri dari faktor-faktor peluang dan ancaman perusahaan digunakan untuk merumuskan strategi.

Data yang digunakan dalam penelitian ini yakni data primer yang bersumber dari hasil wawancara yang dilakukan dengan 2 *Supervisor* dari *human capital* dan data sekunder diperoleh dari website dan *social media* hotel serta media massa. Setelah wawancara dilakukan maka selanjutnya dilakukan pembobotan untuk matriks internal-eksternal. David *et al.*, (2023:207) menjelaskan bagaimana matriks internal-eksternal menempatkan berbagai divisi organisasi dalam tampilan yang terdiri dari sembilan sel.

Tabel 2
Posisi Segmen Organisasi pada Tampilan Sembilan Sel

		Total Skor Tertimbang IFE		
		Kuat 3,0 - 4,0	Rata-Rata 2,0 - 2,99	Lemah 1,0 - 1,99
Total Skor Tertimbang EFE	Tinggi 3,0 - 4,0	I <i>Grow & Build</i>	II <i>Grow & Build</i>	III <i>Hold & Maintain</i>
	Sedang 2,0 - 2,99	IV <i>Grow & Build</i>	V <i>Hold & Maintain</i>	VI <i>Harvest or Divest</i>
	Rendah 1,0 - 1,99	VII <i>Hold & Maintain</i>	VIII <i>Harvest or Divest</i>	IX <i>Harvest or Divest</i>

Sumber: David . (2023:207)

David *et al.*, (2023:207) menyatakan bahwa matriks IE memiliki tiga wilayah besar yang memiliki pengaruh strategi berbeda-beda, untuk wilayah 1 yakni sel I, II, IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan berkembang. Strategi yang dapat diterapkan dalam wilayah 1 yakni strategi intensif dengan penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk, atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal). Selanjutnya yakni wilayah 2 yakni untuk sel III, V, atau VII yang dapat digambarkan sebagai strategi menjaga dan mempertahankan. Strategi yang dapat diterapkan pada wilayah 2 yakni penetrasi pasar dan pengembangan produk. Terakhir yakni pada wilayah 3 yakni untuk sel VI, VIII, atau IX dapat digambarkan sebagai panen atau divestasi. Strategi yang dapat diterapkan pada wilayah 3 yakni penghematan dan divestasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hotel XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *hospitality* yang menawarkan beberapa fasilitas seperti akomodasi kamar sebanyak 182 kamar, *meeting room* yang dapat menampung 50 orang, 2 restoran, *SPA*, *Gym* dan *swimming pool*. Hotel XYZ berlokasi di pusat Kuta Bali dan memiliki akses langsung ke pusat perbelanjaan atau *mall*.

Adapun visi dari hotel XYZ yakni untuk menjadi salah satu hotel pilihan dan mengesankan di Bali dengan pelayanan dan produk terbaik untuk mencapai citra hotel yang kuat. Sedangkan untuk misinya yakni yang pertama menciptakan layanan inovatif dan personal kepada tamu hotel. Kedua, memberikan layanan hemat biaya namun tetap mempertahankan efisiensi dan kualitas kerja untuk kepuasan pelanggan. Ketiga, menciptakan lingkungan yang profesional, dinamis, dan bersemangat untuk mendukung dan mengembangkan karyawan. Wisatawan domestik dan internasional yang berasal dari Asia seperti Vietnam, China dan India merupakan target pasar dari hotel XYZ.

Hasil Matrix *Internal Factor Analysis*

Berdasarkan hasil wawancara, adapun *Internal Factor Analysis* yang dilakukan untuk meneliti faktor-faktor internal terkait kekuatan dan kelemahan pada hotel XYZ adalah seperti pada tabel 3.

Tabel 3
Identifikasi kekuatan dan kelemahan hotel XYZ

Faktor Internal Strategik	2024			2030		
	Bobot	Rating	Skor	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan						
Lokasi hotel strategis	0,11	4	0,45	0,11	4	0,44
Memiliki akses langsung dengan mall	0,10	3	0,30	0,10	3	0,29
Pelayanan yang diberikan ramah dan mengedepankan <i>friendliness</i> serta <i>personalized service</i>	0,11	4	0,45	0,11	4	0,44
Menekankan pada kelestarian budaya	0,08	3	0,25	0,08	3	0,25
Memiliki sertifikasi dan penghargaan	0,08	3	0,25	0,08	3	0,25
Memiliki layanan catering	0,08	3	0,25	0,08	3	0,25
<i>Turnover</i> karyawan yang rendah	0,11	4	0,45	0,11	4	0,44
Kelemahan						
Ukuran fasilitas kecil	0,11	1	0,11	0,11	1	0,11
Tidak ada pemandangan khusus	0,07	2	0,14	0,07	2	0,14
Tidak ada <i>in house activity</i>	0,04	2	0,08	0,08	2	0,17
Fasilitas yang belum diperbaharui	0,08	1	0,08	0,06	3	0,17
Grand Total Matrix IFE	1,00		2,83	1,00		2,96

Sumber: Data diolah, 2024.

Tabel 3 yang merupakan tabel IFAS hotel XYZ menunjukkan bahwa skor yang diperoleh adalah sebesar 2,83 di tahun 2024 dan diprediksi akan meningkat menjadi 2,96 pada masa mendatang (2025-2030). Hal ini menunjukkan bahwa kondisi internal hotel berada pada posisi rata-rata (*average*) yakni terletak di antara 2,00 - 2,99.

Berdasarkan tabel 3. ditunjukkan bahwa kekuatan utama dari hotel XYZ di tahun 2024 dan juga di masa depan yakni tahun 2025-2030 adalah lokasi yang strategis, pelayanan dan *turnover* dari karyawan hotel dengan bobot 0,11. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Melasari

et al., 2019); (Cornelia, 2021) lokasi yang strategis merupakan kekuatan bagi suatu hotel dapat menarik minat tamu untuk menginap.

Qiu & Wei (2017) menyatakan bahwa sumber daya manusia hotel dapat menghadapi permasalahan besar terkait pasar tenaga kerja yang ketat dan tingginya *turnover* karyawan yang dapat menjadi ancaman serius terhadap keberlangsungan kompetitif suatu perusahaan di sektor industri perhotelan. Pada hasil Matrix IFE, dijelaskan bahwa salah satu kekuatan tertinggi hotel adalah *turnover* karyawan yang rendah. *Turnover* yang rendah dapat berpengaruh pada kinerja organisasi hotel (Shrestha & Thapa, 2023). Bello & Bello (2022) menyatakan bahwa hotel sebagai sebuah organisasi dapat meningkatkan kepuasan dan kebahagiaan karyawan untuk dapat meningkatkan produktivitasnya. Kinerja yang berkualitas akan menciptakan kenyamanan dan kepuasan bagi konsumen (Alexandro *et al.*, 2021). Hal ini sejalan dengan hasil yang ditunjukkan bahwa layanan yang ramah dan *personalised service* yang diberikan oleh karyawan merupakan kekuatan utama dari pihak hotel yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan. Berdasarkan salah satu OTA yakni *booking.com* juga ditunjukkan *review* yang sangat baik terkait staf yang mencapai *rating* 8.9 *points*.

Untuk kelemahan baik di tahun 2024 dan di masa depan, ukuran fasilitas baik dari kamar, *restaurant* dan *meeting room* merupakan kelemahan yang paling berpengaruh ke dalam operasional bisnis dengan bobot 0,11. Kelemahan ini di masa depan diprediksi masih menjadi kelemahan utama, karena ukuran kamar dan tata letak merupakan hal yang sudah tidak dapat diubah. Kelemahan berikutnya adalah fasilitas yang belum diperbaharui dengan bobot 0,08 di tahun 2024. Saat ini, hotel XYZ sudah mulai perlahan melakukan renovasi atau pembaharuan dari fasilitas yang ada, terutama kamar mandi di dalam kamar. Pembaharuan ini diharapkan dapat dilakukan pada seluruh fasilitas sehingga di masa depan fasilitas yang belum diperbaharui bukan lagi menjadi kelemahan dari hotel XYZ.

Hasil Matrix External Factor Analysis

Berdasarkan hasil wawancara, adapun *External Factor Analysis* yang dilakukan untuk meneliti faktor-faktor *external* terkait peluang dan ancaman pada hotel XYZ adalah seperti pada tabel 4.

Tabel 4
Identifikasi Peluang dan Ancaman Hotel XYZ

Faktor Eksternal Strategik	2024			2025-2030		
	Bobot	Rating	Skor	Bobot	Rating	Skor
Peluang						
Banyaknya hari penting di Indonesia (Tanggal Merah)	0,11	3	0,34	0,11	3	0,33
Meningkatnya jumlah wisatawan pasca COVID-19	0,15	4	0,61	0,07	3	0,22
Meningkatnya kerjasama dengan instansi pemerintah maupun swasta	0,11	3	0,34	0,15	4	0,59
Bali menjadi destinasi populer untuk acara nasional dan internasional	0,15	4	0,61	0,15	4	0,59
Meningkatnya tren penggunaan <i>social media</i> dan OTA	0,12	3	0,37	0,15	4	0,59
Ancaman/Tantangan						
Meningkatnya kompetitor hotel berbintang 4 di Badung	0,11	2	0,23	0,15	2	0,30
Banyaknya pendatang baru yang masuk ke industri penginapan	0,08	2	0,15	0,07	2	0,15
Penilaian atau <i>review</i> buruk	0,15	1	0,15	0,15	1	0,15
Grand Total Matrix EFE	1,00		2,81	1,00		2,93

Sumber: Data diolah, 2024.

Tabel 4 merupakan tabel EFAS menunjukkan bahwa skor yang diperoleh sebesar 2,81 pada tahun 2024 dan diprediksi akan meningkat menjadi 2,93 pada masa mendatang (2025-2030). Hal ini menunjukkan

bahwa kondisi internal hotel berada pada posisi rata-rata (*average*) yakni terletak di antara 2,00 – 2,99.

Peluang terbesar yakni dengan bobot 0,15, di mana peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan adalah meningkatnya jumlah wisatawan domestik dan internasional pasca *pandemic COVID-19* dan Bali yang menjadi destinasi populer untuk acara internasional maupun nasional. Hal ini dapat dilihat dari diadakannya *conferences* seperti KTT, G20 ataupun WWF dan acara-acara lainnya seperti *marathon* yang dilakukan di Bali secara reguler setiap tahunnya. Banyaknya acara tersebut merupakan peluang untuk dapat menawarkan akomodasi sehingga tingkat okupansi dapat meningkat. Di masa depan, selain adanya kerjasama dengan pemerintah maupun perusahaan swasta, penggunaan *social media* dan OTA merupakan peluang yang paling tinggi yang dapat dimanfaatkan untuk dapat meningkatkan okupansi hotel.

Adapun ancaman atau tantangan terbesar di 2024 yakni penilaian atau *review* buruk dengan bobot 0,15. Penilaian atau *review* buruk dapat diberikan oleh seluruh *stakeholders* baik tamu yang pernah menginap, masyarakat luas, ataupun vendor pemasok. Zhang *et al.*, (2021) menyatakan bahwa tingginya komentar negatif yang dilakukan secara *online* dapat berpengaruh pada menurunnya intensi pembelian dari konsumen di suatu hotel. Di masa depan, ancaman terbesar tetap merupakan penilaian atau *review* buruk, bersamaan dengan meningkatnya kompetitor hotel berbintang 4 di daerah Badung. Hal ini dikarenakan jika dilihat dari data BPS, jumlah hotel berbintang 4 di daerah badung terus meningkat dari tahun ke tahun.

Berdasarkan hasil perhitungan matriks IE diketahui bahwa hotel berada di kuadran V di tahun 2024 dan di masa depan yakni 2025-2030 tetap berada pada kuadran V. Kuadran V berarti hotel dapat menerapkan strategi *Hold & Maintain*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mujahid *et al.*, 2018); (Yuliani & Susanto, 2019); (Bagaskara & Mirzanti, 2023)

Total Skor Tertimbang EFE	Total Skor Tertimbang IFE			
		Kuat 3,0 - 4,0	Rata-Rata 2,0 - 2,99	Lemah 1,0 - 1,99
Tinggi 3,0 - 4,0	I <i>Grow & Build</i>	II <i>Grow & Build</i>	III <i>Hold & Maintain</i>	
Sedang 2,0 - 2,99	IV <i>Grow & Build</i>	V <i>Hold & Maintain</i> (2,83;2,81) (2,96;2,93)	VI Harvest or Divest	
Rendah 1,0 - 1,99	VII <i>Hold & Maintain</i>	VIII <i>Harvest or Divest</i>	IX <i>Harvest or Divest</i>	

Sumber: Data Diolah, 2024.

Gambar 2.
Posisi dan Strategi Hotel XYZ berdasarkan IE Matrix

David *et al.*, (2023:207) menyatakan ada 2 strategi bisnis yang dapat diterapkan oleh perusahaan, yaitu strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi pertama yakni strategi penetrasi pasar. Suhendah *et al.*, (2022) menyatakan bahwa strategi penetrasi pasar adalah suatu strategi yang bertujuan menambah atau meningkatkan pangsa pasar atas produk-produk yang sudah ada di pasaran melalui kegiatan pemasaran yang semakin banyak. Penetrasi pasar dapat dikembangkan dengan tujuan memperluas pangsa pasar untuk layanan khusus yang disediakan di pasar saat ini sebagai bagian dari strategi upaya pemasaran (Ben-Abdallah *et al.*, 2022). Adapun strategi pemasaran yang diterapkan antara lain yakni memanfaatkan peluang meningkatnya tren penggunaan *social media, marketing and sales team* secara intensif melakukan pemasaran melalui *Instagram* dan *official website* perusahaan. Hotel juga bekerja sama dengan *influencers traveller* lokal dengan tujuan untuk meningkatkan *brand awareness* dari hotel. Di masa depan, strategi penetrasi pasar dapat diimplementasikan dengan bekerja sama dengan *travel agent* ataupun *online travel agent* untuk mempromosikan hotel sehingga lebih dikenal oleh pasar yang lebih luas dan dapat meningkatkan okupansi. Hotel juga dapat melakukan kerjasama dengan maskapai penerbangan domestik untuk memberikan harga spesial dengan menunjukkan boarding pass. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri *et al.*, (2017) menyatakan bahwa *Citilink* sebagai maskapai domestik bekerjasama dengan hotel *Best Western* memberikan promosi harga kamar dengan menunjukkan boarding pass, dan penerapan strategi ini berhasil diimplementasikan.

Selain penggunaan *social media* sebagai strategi pemasaran, sebagai upaya pemasaran, hotel dapat menerapkan sistem *loyalty program* secara lebih masif. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan informasi secara regular saat tamu *check-in* ataupun melalui *social media*. Sistem *loyalty program* dapat menawarkan beberapa keuntungan untuk tamu yang memesan langsung melalui website hotel. Adapun keuntungan yang mungkin dapat dinikmati oleh *member* yakni harga yang lebih rendah jika pemesanan dilakukan langsung melalui website hotel, diskon untuk *food and beverage* selama menginap dan kesempatan untuk *upgrade* kamar dapat dinikmati oleh tamu.

Strategi kedua yakni *product development*. Pengembangan produk adalah suatu kegiatan yang dijalankan dengan merubah sebuah produk ke arah yang lebih baik sehingga dapat memberikan manfaat dan kepuasan yang lebih tinggi (Husniar *et al.*, 2023). Salah satu bentuk dari pengembangan produk yakni melakukan renovasi atau pembaharuan fasilitas kamar dan *meeting room* yang saat ini sedang dikerjakan secara bertahap. Di masa depan, pembaharuan ini diprediksi tidak lagi menjadi kelemahan. Penelitian yang dilakukan oleh El-Sayed *et al.*, (2023) menjelaskan bahwa renovasi dapat memberikan berdampak langsung pada profitabilitas operasi, fungsionalitas, daya jual, serta status kompetitif yang dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan citra dan nama merek.

Aryanthi *et al.*, (2023) menyatakan bahwa strategi pengembangan produk dapat diimplementasikan dengan membuat paket akomodasi dengan manfaat tambahan. Salah satu strategi *product development* yang diterapkan yakni tidak hanya berfokus untuk menjual produk kamar saja tetapi juga menawarkan beberapa paket *bundling* di saat hari raya nyepi di mana paket termasuk kamar, *lunch* dan *dinner*, Spacation yakni paket menginap dengan pelayanan *SPA*, *day pass* yang dapat dinikmati oleh *outside guest*. Untuk pemesanan dalam jumlah besar atau *corporate*, hotel menawarkan paket *meeting* dengan kamar, paket *meeting* dengan makan siang/*coffee break*. Di masa depan, hotel dapat mengembangkan dan menawarkan beberapa *in house activity* seperti *cooking class*, *pottery class*, *yoga class* atau kelas untuk belajar lebih mendalam tentang budaya Bali seperti membuat canang ataupun membatik.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan merancang strategi bisnis pada Hotel XYZ melalui analisis IFAS dan EFAS. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa hotel berada di kuadran V, yang menunjukkan perusahaan berada di posisi *Hold & Maintain*. Hotel XYZ menerapkan dua strategi, yaitu strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Penerapan strategi penetrasi pasar yang dilakukan

oleh Hotel XYZ dengan melakukan peningkatan tren pada penggunaan *social media*, melakukan kerjasama dengan *influencer traveller* maupun pihak instansi pemerintah serta menerapkan sistem *loyalty program*, yang dimana para tamu memesan melalui website akan mendapatkan harga diskon. Strategi pengembangan produk yang telah diterapkan adalah melakukan renovasi terhadap fasilitas kamar dan *meeting room*. Hotel juga menawarkan paket *bundling* untuk hari raya dan paket *meeting* dengan kapasitas kamar yang sudah disediakan. Selain itu mengembangkan *in house activity* perlu dilakukan agar para tamu dapat menikmati aktivitas yang disediakan oleh Hotel XYZ.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian agar bisa bersaing dengan pesaing terdekatnya, *management* Hotel XYZ dapat menerapkan strategi penetrasi pasar yang dapat difokuskan pada pemasaran dan promosi seperti *digital marketing*, bekerja sama dengan *travel agent* dan OTA serta melalui *loyalty programs*. Selain itu, selain strategi *product development* yang sudah dilakukan saat ini perusahaan juga dapat mengembangkan dan menerapkan *in house activity*.

UCAPAN TERIMAKASIH

Terima kasih penulis sampaikan kepada seluruh pihak yang telah terlibat dan berkontribusi dalam memberikan informasi yang dibutuhkan untuk penelitian ini.

REFERENSI

- Agustina, S. D., & Silitonga, P. (2022). Meningkatkan Keputusan Pembelian Melalui Peran Mediasi Kualitas Pelayanan di The Gallery Restaurant Hotel Ciputra Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Equilibrium*, 8(2), 230–249. https://doi.org/10.47329/jurnal_mbe.v8i2.907
- Alexandro, R., Uda, T., Hariatama H., F., & Lestari, U. (2021). The Effect of Employee Performance on Consumer Satisfaction at Setia Hotel, Puruk Cahu, Murung Raya. *International Journal of Social Science and Business*, 5(3), 399. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v5i3.38211>
- Antara, I. B. K. S., & Mandala, N. A. T. (2023). Analisis Penerapan Konsep Quality Tourism di Bali dari Sudut Pandang Sinergitas Pentahelix Pariwisata. *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*, 6(2), 763–767.
- Arrasyid, I. H. K., & Putro, B. E. (2024). Analisis Manajemen Strategi PT Tenggara Perkebunan Teh Maleber Menggunakan Metode Analisis Swot, IFE Dan EFE Matriks, dan IE Matriks. *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Industri Berkelanjutan IV (SENASTITAN IV)*, 1-8.

- Aryanthi, N. P. A. V., Adiningrat, G. P., & Saputra, U. W. E. (2023). Marketing strategy at e-commerce Double-Six Luxury Hotel Seminyak to maximize room occupancy. *Journal of Applied Sciences in Travel and Hospitality*, 6(2), 84–85. <https://doi.org/10.31940/jasth.v6i2.84-95>
- Astina, M. A., & Parwati, K. S. M. (2021). Nilai kearifan lokal bali pada karyawan hotel di kabupaten badung. *Jurnal Ilmiah Hospitality Management*, 11(2), 133–141. <https://doi.org/10.22334/jihm.v11i2.185>
- Bagaskara, G., & Mirzanti, I. R. (2023). Business Strategy for Clothing Brand in Indonesia. *International Journal of Current Science Research and Review*, 06(01). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-i1-90>
- Bello, M. B., & Bello, Y. O. (2022). Employees' Turnover Intention and Job Performance of Hotel Industry in Lagos State Nigeria. *Journal of Tourism and Heritage Studies*, 11(1), 1–17. <https://doi.org/10.33281/JTHS20129.2022.1.1>
- Ben-Abdallah, R., Shamout, M. D., & Alshurideh, M. (2022). Business Development Strategy Model Using EFE, IFE AND IE Analysis in a High-tech Company: An Empirical Study. *Academic of Strategic Management Journal*, 21(2), 1–9. <https://www.researchgate.net/publication/356554800>
- Bujung, F. E., Rotinsulu, D. C., & Niode, Audie. O. (2019). Pengaruh Jumlah Kunjungan Wisatawan dan Tingkat Hunian Hotel terhadap Penerimaan Sektor Pariwisata Sulawesi Utara. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 19(3).
- Cornelia, R. (2021). Analisis Pengaruh Daya Tarik Lokasi, Kualitas Informasi, Dan Harga Kompetitif Terhadap Keputusan Menginap Di Hotel Kini Pontianak. *Bisma*, 6(5), 1012–1027.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). *Strategic Management, Concept and Cases* (17th ed.). Pearson Education Limited.
- El-Sayed, S., abdelkawi, ahmed, & Abed, M. (2023). Hotels' Renovation Effect on Customers' Loyalty and Occupancy Rates. *The International Journal of Tourism and Hospitality Studies*, 4(2), 89–102. <https://doi.org/10.21608/ijthsx.2023.195770.1052>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A

- Literature Review – Descriptive. *Journal of Engineering*, 2020, 1–21. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Harefa, N. H., Sihombing, M., & Harahap, K. (2022). Analisis Strategi Bersaing Hotel Soliga Dalam Menghadapi Persaingan Industri Perhotelan Di Kota Gunungsitoli, Sumatera Utara. *Journal Business Administration: Entrepreneurship and Creative Industry*, 1(2), 1–12. <https://doi.org/10.32734/jba.v1i2.9556>
- Husniar, F., Sari, T. R., Safira, A. M., & Kamila, E. R. (2023). Strategi Pengembangan Produk Baru Sebagai Upaya Dalam Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 3(2), 22–34. <https://doi.org/10.55606/jurima.v3i2.2156>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th Edition). Pearson Education Limited.
- Kusmulyono, M. S., & Endaryono, T. (2018). Kekuatan Visi Misi Dalam Memandu Arah Strategis UMKM Lebon. *Sembadha (Seminar Hasil Pengabdian Kepada Masyarakat)*, 1(1), 138–143.
- Lestari, L., Yuliana, A., & Rahmat, D. (2022). Matrik-Ie : Strategi Pemerintah Kota Dalam Mengoptimalkan Potensi Penanaman Modal. *OBIS Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1).
- Melasari, S., Sujana, I. N., & Suwena, K. R. (2019). Analisis Swot Pada Hotel Banyualit Singaraja. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 10(2), 365. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v10i2.20131>
- Mujahid, A., Isharyani, M. E., & Widada, D. (2018). Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode Quantitative Strategic Planning Matrik (QSPM) Studi Kasus : Borneo Project. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 7(2), 111. <https://doi.org/10.26593/jrsi.v7i2.2995.111-118>
- Nainggolan, D. M., & Kampana, I. M. A. (2015). Strategi Pengembangan Pantai Sawangan Sebagai Daya Tarik Wisata Nusa Dua. *Jurnal Destinasi Pariwisata*, 3(2), 45–50.
- Novel, I., & Moertono, B. (2019). Perencanaan Strategi Bisnis Hotel Grand Keisha Yogyakarta. *Jurnal Kepariwisata*, 13(3), 49–58.
- Putri, N. R., Simandjuntak, L., & Priyanto, P. (2017). Strategi Partnership Dalam Upaya Membangun Brand Value Citilink {Studi Kasus : Program Boarding Pass True Value (Bptv)}. *Journal of Indonesian Tourism and Policy Studies*, 2(2). <https://scholarhub.ui.ac.id/jitps>
- Qiu, S., & Wei, L. (2017). SWOT Analysis and Competition Approaches of Hotels in Guangzhou. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(01), 19–25. <https://doi.org/10.9790/487X-1901021925>

- Ramadhan, F. F., Ambarwati, N., & Utama, E. R. (2024). Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, Dan Falsafah Perusahaan. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 3(5), 133-142.
- Sari, M. W. (2019). Analisis Strategi Pemasaran dengan Menggunakan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) pada Usaha Kecil Menengah (UKM) (Studi Kasus pada Roman Indah Ukm di Padang). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(1), 86-96. <https://doi.org/10.31933/jimt.v1i1.39>
- Septiningrum, L. D. (2021). Manajemen Strategi untuk Meningkatkan Penjualan Food and Bevarage di Era Pandemi COVID-19. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 8(1), 32-49. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i1.32638>
- Shrestha, B., & Thapa, R. (2023). Impact of Employees' Turnover on the Performance of Five Star Hotels of Kathmandu. *Kathford Journal of Engineering and Management*, 3(1), 113-123. <https://doi.org/10.3126/kjem.v3i1.62885>
- Suhendah, R., Angelina, A., Ricardo, R., & Stevansyah, N. (2022). MSME Business Management and Development with IFE-EFE Matrix. *Journal of Innovation and Community Engagement*, 3(3), 175-188. <https://doi.org/10.28932/ice.v3i3.4786>
- Sunardi, P., Ariana, I. N. J., & Ariani, N. M. (2022). Strategi Marketing dalam Meningkatkan Occupancy di Hotel Harris Seminyak Bali. *Jurnal Kepariwisata Dan Hospitalitas*, 6(1), 13-32.
- Wicaksono, H., & Leonandri, D. (2019). Strategi Keunggulan Bersaing Hotel Budget di Area Kemang-Jakarta Selatan. *Jurnal IKRA-ITH Humaniora*, 3(3), 47-61.
- Yuliani, A., & Susanto, E. H. (2019). Pentingnya Strategi Bisnis Yang Tepat Dalam Mempertahankan Eksistensi Suatu Usaha (Studi Kasus: Penutupan Sevel). *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3(1). <https://doi.org/10.24912/jmbk.v3i1.4920>
- Zhang, K.-S., Chen, Z.-Q., Lee, Y.-D., & Jung, C. (2021). Research On The Influence Of Negative Online Comments On Consumers' Purchase Intention. *The International Journal of Organizational Innovation*, 13(4), 10-21. <https://www.ijoi-online.org/>