IDENTIFIKASI LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL DALAM STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS: STUDI KASUS PADA SARI ATER HOTEL & RESORT

IDENTIFICATION OF INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT IN THE BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY: A STUDY CASE IN SARI ATER HOTEL & RESORT

Kim Noferian Hermanie

Prodi S1 MBTI, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

kimhermanie@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk merumuskan strategi alternatif yang tepat bagi suatu perusahaan, dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif dengan pendekatan analisa secara kualitatif dan pengumpulan data kuisioner yang diuji secara kuantitatif. Objek penelitian adalah Sari Ater Hotel & Resort yang berlokasi di Subang, Jawa Barat. Tiga narasumber dari perusahaan dipilih secara *purposive sampling* untuk melakukan kegiatan wawancara, dimana terdiri dari direktur utama, direktur operasional, dan staf direksi bidang tatakelola. Untuk menguji keabsahan data wawancara, maka peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber. Formulasi strategi yang dilakukan menggunakan tiga tahap kerangka analisis perumusan strategi. Tahap pertama adalah *input stage* penulis menggunakan matriks IFE dan EFE, tahap kedua yaitu *matching stage* penulis menggunakan matriks IE dan matriks SWOT dan tahap ketiga yaitu *decision stage* menggunakan matriks QSPM sebagai tahap akhir untuk memutuskan strategi prioritas terbaik.

Hasil berdasarkan matriks EFE dan EFE yang dipetakan pada matriks IE menempatkan Sari Ater Hotel & Resort pada posisi kuadran V dengan titik koordinat (2,721;2,892). Pada posisi tersebut strategi yang tepat untuk perusahaan adalah *hold and maintain* dengan dua pilihan strategi yaitu *market penetration* dan *product development*. Hasil dari matriks IE di analisa dan diuji menggunakan matriks QSPM. Strategi prioritas yang memperoleh skor tertinggi adalah penetrasi pasar dengan nilai TAS (*Total Attractiveness Score*) sebesar 5,617.

Kata Kunci: perumusan strategi, matriks EFE dan IFE, matriks IE, matriks SWOT, matriks QSPM, *input stage, matching stage, decision stage.*

Abstract

This research as a purpose to formulate the appropriate business strategy for a company based on internal and external environment of the company. This research is an descriptive research with qualitative analysis approach and data collection questionnaire that tested quantitatively. The object of this research is Sari Ater Hotel & Resort which located in Subang in Jawa Barat. Three respondents were selected as sample by purposive sampling technique, they are the President Director, Operation Director, and Staff Director for Governance. Using source of triangulation was taken to test the validity of interview data. The formulation of strategy using three stages of formulating strategy, they are input stage which consist of IFE and EFE Matrix, then the matching stage which consist of IE Matric and SWOT Matrix and the final step of the decision stage using the QSPM Matrix to make a final decision to choose the best.

Based on the score of IFE and EFE Matrix that related to IE Matrix put the company in the 5th quadrant with coordinate point (2,721;2,892). In this quadrant the best strategy to be done by the company is to hold and to maintain the company with two options of strategy, which is market penetration and product development. The result of matrix IE will be analysed and tested using matrix QSPM. Priority strategy that has the biggest total score is market penetration with total attractiveness score of 5,617.

Key Words: Formulating of strategy, IFE and EFE Matrix, IE Matrix, SWOT Matrix, QSPM Matrix, input stage, matching stage, decision stage.

1. Pendahuluan

Sari Ater Hotel & Resort adalah salah satu obyek wisata yang terletak di Kabupaten Subang dan cukup berperan penting bagi perekonomian Kabupaten Subang. Hal tersebut terbukti dari besarnya kontribusi Sari Ater Hotel & Resort terhadap jumlah pengunjung yang mengunjungi obyek wisata Kabupaten Subang yaitu sekitar 27%. Tetapi jumlah pengunjung Sari Ater Hotel & Resort pada tahun 2014 mengalami penurunan sekitar 11% dari jumlah pengunjung pada tahun 2013. Penyebab dari turunnya jumlah pengunjung tersebut muncul dari lingkungan internal dan eksternal usaha. Selain itu pengembangan dalam bidang usaha pariwisata khususnya di kawasan Jawa Barat akan semakin pesat dan terus berkembang. Maka dari itu untuk menghadapi persaingan yang ada Sari Ater Hotel & Resort perlu untuk membuat perumusan strategi yang tepat.

2. Dasar Teori dan Metodologi

2.1 Manajemen Strategi

Terdapat tiga tahap dalam manajemen strategi, yaitu [1]:

1. Perumusan Strategi
   Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Keputusan perumusan strategi mendorong suatu organisasi untuk komit pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi spesifik dalam jangka waktu yang lama.
2. Penerapan Strategi
   Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengerahan ulang upaya-upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Penerapan strategi yang berhasil bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih merupakan seni daripada pengetahuan.
3. Penilaian Strategi
   Penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik. Strategi dapat dimodifikasi kapan saja karena berbagai faktor eksternal dan internal terus-menerus berubah. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar adalah (1) peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, (2) pengukuran kinerja, (3) pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi diperlukan karena keberhasilan senantiasa menciptakan persoalan baru dan berbeda.

2.2 Formulasi Strategi

Dalam merumuskan strategi yang tepat bagi perusahaan, terdapat tiga tahap perumusan strategi, yaitu [2]:

1. Tahap Input
   Menggunakan matriks IFE dan matriks EFE untuk meringkas dan mengevaluasi faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan.
2. Tahap Pencocokan
   a. Matriks SWOT
      Matriks SWOT berfungsi untuk membantu perusahaan mengembankan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (strength-opportunity), strategi WO (weakness-opportunity), strategi ST(strength-treat), dan strategi WT (weakness-treat).
   b. Matriks Internal-Eksternal (IE)
      Matriks internal-eksternal memposisikan perusahaan dalam tampilan Sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu skor bobot IFE dan EFE total.

3. Tahap Keputusan
   Matriks perencanaan strategis kuantitatif (QSPM) memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi strategi alternative secara objektif. QSPM menentukan daya tarik relative dari berbagai strategi yang dibangun pada tahap pencocokan.

2.3 *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

AHP adalah pengambilan keputusan menggunakan metode yang memungkinkan para pengambil keputusan dapat mengambil keputusan terbaik dari perusahaan yang telah disusun secara hierarki yang menunjukan hubungan tujuan, kriteria, sub-kriteria, dan alternatif [3].

2.3 Metodologi

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif degan pendekatan kombinasi kuantitatif dan kualitatif. Dalam hal ini, variable yang diukur adalah faktor internal dan eksternal perusahaan edngan matriks IFE dan EFE. Jenis data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara langsung dan penyerahan kuisioner dengan *Top Management* perusahaan. Data sekunder diperoleh melalui studi literature dari buku, artikel di internel, jurnal dan penelitian-penelitian terdahulu.

3. Pembahasan

3.1 Matriks EFE

Pembobotan pada matriks EFE dilakukan dengan metode AHP yang didasarkan dari hasil kuisioner oleh narasumber. Memberikan rating pada matriks EFE untuk mengetahui serta menunjukan seberapa efektif strategi perusahaan saat menanggapi faktor peluang dan ancaman yang ada di luar perusahaan.

Tabel 3(a) Matriks EFE Sari Ater Hotel & Resort

Peluang		**Bobot**	**Rating**	**Skor**
1	Kegiatan MICE dilakukan didalam negeri	0,016	2	0,032
2	Sosialisasi pemerintah tentang pariwisata ke dalam dan luar negeri	0,053	3	0,159
3	Diperbolehkannya kegiatan instansi pemerintah di hotel	0,13	3	0,39
4	Perkembangan teknologi	0,012	2	0,024
5	Pencantuman nama Sari Ater pada iklan pesaing	0,096	2	0,192
Total Skor Peluang				0,797
Ancaman		**Bobot**	**Rating**	**Skor**
1	Kurangnya jumlah hotel di Kota Bandung	0,024	2	0,048
2	Pengaruh buruk masyarakat sekitar	0,161	3	0,483
3	Kesan macet di hari libur	0,273	4	1,092
4	Pesaing baru di Kota Bandung	0,023	2	0,046
5	Citra buruk pesaing sekitar perusahaan	0,213	2	0,426
Total Skor Ancaman				2,095
Total Skor		**1**		**2,892**

Berdasarkan tabel 1(a) total skor matriks EFE yang sebesar 2,892 mengindikasikan bahwa Sari Ater Hotel & Resort dapat merespon peluang dan ancaman diatas rata-rata, dimana *midpoint* skor rata-rata adalah 2,5 Perusahaan dapat mengambil keuntungan dari peluang dan dapat menghindari ancaman yang dating pada perusahaan.

3.2 Matriks IFE

Pembobotan pada matriks IFE dilakukan dengan metode AHP yang didasarkan dari hasil kuisioner oleh narasumber. Memberikan rating pada matriks IFE untuk mengetahui serta menunjukan

seberapa efektif strategi perusahaan saat menanggapi faktor kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam perusahaan.

Tabel 3(b) Matriks IFE Sari Ater Hotel & Resort

Kekuatan		**Bobot**	**Rating**	**Skor**
1	Memiliki pengalaman dalam manajemen	0,188	4	0,752
2	Akses baru tol Cipali	0,018	3	0,053
3	Brand Image kuat	0,108	4	0,432
4	Monopoli sumber air panas	0,095	4	0,38
5	R&D kuat	0,053	3	0,159
Total Skor Kekuatan				1,776
Kelemahan		**Bobot**	**Rating**	**Skor**
1	Kualitas SDM	0,062	2	0,124
2	Struktur orgnasisasi belum sempurna	0,031	2	0,062
3	Kurangnya pemanfaatan media sosial	0,057	1	0,057
4	Kekurangan lahan parkir	0,316	2	0,632
5	Lokasi fasilitas berjauhan	0,037	1	0,037
6	Sistem dan prosedur kurang efektif	0,033	1	0,033
Total Skor Kelemahan				0,945
Total Skor		**1**		**2,721**

Tabel 4.12 menunjukan bahwa skor total matriks IFE Sari Ater Hotel & Resort yang sebesar 2,721 mengindikasikan adanya kekuatan internal dalam perusahaan.

3.3 Matriks IE

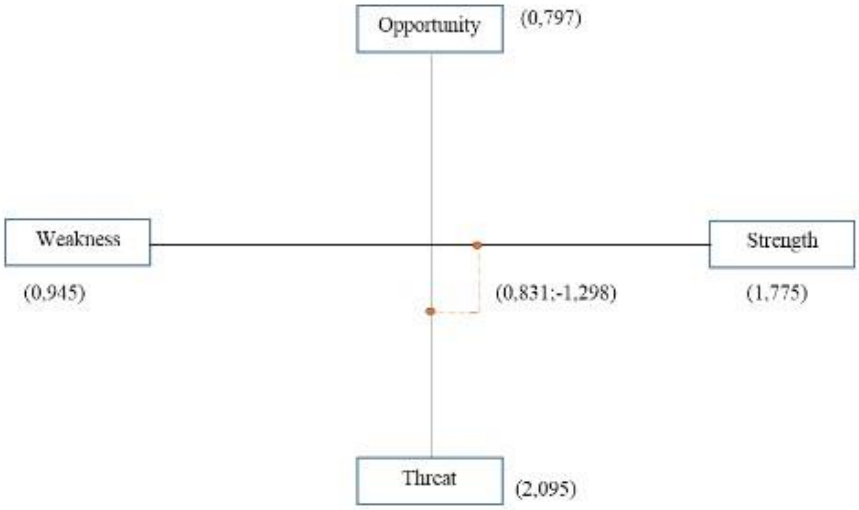
		Strong 3.0 – 4.0	Average 2.0 – 2.99	Weak 1.0 – 1.99
High 3.0 – 4.0	4.0	I (Grow and Build	II (Grow and Build)	III (Hold and Maintain)
Medium 2.0 – 2.99	3.0	IV (Grow and Build)	**V** **Hold and Maintain** (2,721 ; 2,892)	VI (Harvest and Divest)
Low 1.0 – 1.99	2.0	VII (Hold and Maintain)	VIII (Harvest and Divest)	IX (Harvest and Divest)

Gambar 1 Matriks IE Sari Ater Hotel & Resort

Berdasarkan gambar 4.4 dapat dilihat bahwa matriks IE untuk Sari Ater Hotel & Resort pada sumbu horizontal menunjukan skor total dari matriks IFE sebesar 2,721 dan sumbu vertical menunjukan sumbu skor total dari matriks EFE sebesar 2,892. Kedua skor tersebut lalu dipetakan ke dalam matriks IE, sehingga menempatkan Sari Ater Hotel & Resort pada posisi V dengan koordinat (2,721 ; 2,892). Posisi sel ini menunjukan posisi internal perusahaan yang rata-rata dan posisi eksternal perusahaan yang *medium*.

David (2009:344) menjelaskan pada sel III, V dan VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*) dengan dua opsi strategi yang ditawarkan yaitu penetrasi pasar (*market penetration*) dan pengembangan produk (*product development*). Pada kasus ini Sari Ater Hotel & Resort berada dalam posisi sel V.

3.4 Analisis Matriks SWOT



Gambar 2 Hasil Diagram Analisis SWOT

Diagram pada gambar 4.5 menunjukan bahwa posisi Sari Ater Hotel & Resort berada pada kuadran II. Posisi tersebut menjelaskan bahwa meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari sisi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang melalui strategi diversifikasi.

Tabel 3(c) Matriks SWOT

Internal **External**	**Strengths** 1. Memiliki pengalaman dalam manajemen 2. Akses baru tol Cipali 3. Brand Image kuat 4. Monopoli sumber air panas 5. R&D kuat	**Weaknesses** 1. Pengembangan SDM 2. Struktur organisasi belum sempurna 3. Kurangnya pemanfaatan media sosial 4. Kekurangan lahan parkir 5. Lokasi fasilitas berjauhan 6. Sistem dan prosedur kurang efektif
Opportunities 1. Kegiatan MICE dilakukan didalam negeri 2. Sosialisasi pemerintah tentang pariwisata ke dalam dan luar negeri 3. Diperbolehkannya kegiatan instansi pemerintah di hotel 4. Perkembangan teknologi 5. Pencantuman nama Sari Ater pada iklan pesaing	**Strengths – Opportunities** 1. Mempertahankan dan memanfaatkan *brand image* dalam kegiatan promosi untuk meraih pasar wisatawan nusantara dan wisatawan mancanegara (S3,O2) 2. Membuat inovasi paket produk seperti *Outbond* dan MICE untuk meningkatkan kunjungan dan tingkat hunian khususnya di masa *weekdays* (S5,O1,O3) 3. Optimalisasi implementasi *software power pro* untuk meningkatkan pelayanan sehingga dapat meningkatkan daya saing, dan selalu melakukan re-evaluasi terhadap kemungkinan diperlukannya pengembangan. (S1,S5,O4)	**Weaknesses – Opportunities** 1. Optimalisasi media sosial sebagai sarana promosi dan pemasaraan dalam upaya meraih pangsa pasar global. (S3,O1,O2,O4) 2. Menambah unit *shuttle bus* sebagai sarana mobilisasi para tamu Hotel dari dan ke tempat yang akan dituju. (W5,O4) 3. Mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas system dan prosedur dengan memanfaatkan perkembangan teknologi yang ada. (W6,O4)
Threats 1. Kurangnya jumlah kamar hotel di Kota Bandung 2. Pengaruh buruk masyarakat sekitar 3. Kesan macet di hari libur 4. Pesaing baru di Kota Bandung 5. Citra buruk pesaing di sekitar perusahaan	**Strengths – Threats** 1. Melakukan pengembangan produk untuk meningkatkan daya saing dalam mengimbangi perkembangan usaha pariwisata. (S4,S5,T1,T4) 2. Meningkatkan dan mengembangkan produk khususnya air panas untuk meningkatkan daya saing. (S4,S5,T1,T4) 3. Melakukan kegiatan pemasaran dengan memanfaatkan keberadaan Tol Cipali (S1,S2,T3)	**Weaknesses – Threats** 1. Membuat inovasi paket produk dan memberikan promo yang dapat menarik calon wisatawan untuk berwisata di masa *weekdays*. (W3,W4,T3)

Pada Tabel 3.(c) menunjukan hasil matriks SWOT yang menghasilkan sepuluh strategi alternative untuk Sari Ater Hotel & Resort. Terdapat tiga strategi alternative SO, tiga strategi alternative WO, tiga strategi alternative ST, dan satu strategi alternatif WT.

3.5 Analisis Matriks QSPM

Tabel 3(d) Matriks QSPM Sari Ater Hotel & Resort

Faktor - Faktor	Bobot	Alternatif Strategi			
		Market Penetration		Product Development	
		AS	TAS	AS	TAS
***Opportunities* (Peluang)**					
Kegiatan MICE dilakukan didalam negeri	0,016	3	0.048	3	0.048
Sosialisasi pemerintah tentang pariwisata ke dalam dan luar negeri	0,053	4	0.212	3	0.159
Diperbolehkannya kegiatan instansi pemerintah di hotel	0,13	2	0.26	2	0.26
Perkembangan teknologi	0,012	2	0.024	3	0.036
Pencantuman nama Sari Ater pada iklan pesaing	0,096	2	0.192	3	0.288
***Threats* (Ancaman)**					
Kurangnya jumlah hotel di Kota Bandung	0,024	2	0.048	2	0.048
Pengaruh buruk masyarakat sekitar	0,161	3	0.483	2	0.322
Kesan macet di hari libur	0,273	3	0.819	2	0.546
Pesaing baru di Kota Bandung	0,023	2	0.046	2	0.046
Citra buruk pesaing sekitar perusahaan	0,213	3	0.639	2	0.426
***Strengths* (Kekuatan)**					
Memiliki pengalaman dalam manajemen	0,188	3	0.564	3	0.564
Akses baru tol Cipali	0,018	2	0.036	3	0.054
Brand Image kuat	0,108	3	0.324	2	0.216
Monopoli sumber air panas	0,095	3	0.285	3	0.285
R&D kuat	0,053	3	0.159	3	0.159
***Weaknesses* (Kelemahan)**					
Kualitas SDM	0,062	2	0.124	3	0.186
Struktur orgnasisasi belum sempurna	0,031	2	0.062	3	0.093
Kurangnya pemanfaatan media sosial	0,057	3	0.171	2	0.114
Kekurangan lahan parkir	0,316	3	0.948	2	0.632
Lokasi fasilitas berjauhan	0,037	2	0.074	2	0.074
Sistem dan prosedur kurang efektif	0,033	3	0.099	3	0.099
TOTAL			**5.617**		**4.655**

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, dapat diketahui bahwa *Total Attractive Score* (TAS) pada strategi *market penetration* (penetrasi pasar) adalah sebesar 5,617, sedangkan TAS pada strategi *product development* (pengembangan produk) adalah sebesar 4,655, sehingga strategi alternative terbaik yang dihasilkan adalah dengan melakukan penetrasi pasar.

4. Kesimpulan

1. Faktor-faktor internal yang mempengaruhi strategi bisnis perusahaan terdiri dari lima kekuatan dan enam kelemahan. Faktor-faktor kekuatan perusahaan yaitu (1) Memiliki pengalaman dalam manajemen, (2) akses baru tol Cipali, (3) *brand image* kuat, (4) Monopoli sumber air panas, dan (5) *Research and Development* kuat.
   Faktor-faktor kelemahan yang dimiliki perusahaan yaitu (1) Pengembangan SDM, (2) struktur organisasi belum sempurna, (3) kurangnya pemanfaatan media sosial, (4) kurangnya lahan parkir, (5) lokasi fasilitas yang berjauhan, dan (6) sistem dan prosedur kurang efektif.
2. Faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi strategi bisnis perusahaan terdiri dari lima peluang dan lima ancaman. Faktor-faktor yang merupakan peluang bagi perusahaan adalah (1) Kegiatan MICE dilakukan didalam negeri, (2) Sosialisasi pemerintah tentang pariwisata ke dalam dan luar negeri, (3) diperbolehkannya kegiatan intansi pemerintah di hotel, (4) perkembangan teknologi, dan (5) pencantuman nama Sari Ater pada iklan pesaing.
   Sedangkan faktor-faktor yang merupakan ancaman bagi perusahaan adalah (1) kurangnya jumlah hotel di Kota Bandung, (2) pengaruh buruk masyarakat sekitar, (3) kesan macet di hari libur, (4) pesaing baru di Kota Bandung, dan (5) Citra buruk pesaing sekitar perusahaan.
3. Berdasarkan analisis QSPM, maka diperoleh satu strategi paling prioritas yang memiliki skor lebih tinggi yaitu penetrasi pasar dengan nilai TAS (*Total Attractiveness Score*) 5,617. Sedangkan pengembangan produk mendapatkan nilai TAS sebesar 4,655.

5. Saran

Saran yang dapat diberikan kepada Sari Ater Hotel & Resort adalah sebagai berikut:

1. Mempertahankan dan memanfaatkan *brand image* dalam kegiatan promosi untuk meraih pasar wisatawan nusantara dan wisatawan mancanegara.
2. Membuat inovasi paket produk seperti *Outbond* dan MICE (*meeting, incentive, convention, exhibition*) untuk meningkatkan kunjungan dan tingkat hunian khususnya di masa *weekdays.*
3. Optimalisasi implementasi *software power pro* sebagai aplikasi yang dibuat untuk memenuhi kebutuhan system di bidang perhotelan untuk meningkatkan pelayanan.
4. Optimalisasi media sosial sebagai sarana promosi dan pemasaraan dalam upaya meraih pangsa pasar global.
5. Menambah unit *shuttle bus* sebagai sarana mobilisasi para tamu Hotel dari dan ke tempat yang akan dituju.
6. Mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas sistem dan prosedur dengan memanfaatkan perkembangan teknologi yang ada.
7. Meningkatkan dan mengembangkan produk khususnya air panas seperti membuat kolam rendam dengan tema khusus.
8. Melakukan kegiatan pemasaran dengan memanfaatkan keberadaan Tol Cipali.

Daftar Pustaka

[1] David, F.R. (2010). *Manajemen Strategis.* Jakarta: Salemba Empat

[2] Rachmat, H. (2013). *Manajemen Strategik.* Bandung: Pustaka Setia

[3] Saaty, T.L. (1993). *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo