



STRATEGI MENINGKATKAN DAYA SAING HOTEL SULTHAN BANDA ACEH MELALUI PENDEKATANANALISIS SWOT

Rizky Syahputra ¹⁾, A. Rahim Matondang ²⁾, Suwito ³⁾
Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara

Abstract

Room occupancy rate Sulthan Hotel room occupancy rate is lower than the overall hotel room in Banda Aceh. One of the factors that lead to failure to achieve the occupancy rate at the Hotel Sulthan hotel is a low competitiveness compared to competitor hotels. The aim of this study was to identify factors internal and external factors affecting the low level of room occupation and to develop effective strategies to improve the competitiveness of Sulthan Hotel Banda Aceh. This type of research in the study is action research, with data analysis SWOT and QSPM. Market Penetration Strategy is a strategy that was formulated so that Sulthan Hotel Banda Aceh can improve the competitiveness of the hotel. Market penetration strategy through a series of more aggressive marketing activities in the form of hotel promotion and a series of co-operation with companies and government agencies.

Keywords : Internal Environment, External Environment, SWOT Analysis, Development Product Strategy

PENDAHULUAN

Salah satu sarana penting dalam dunia pariwisata khususnya untuk memenuhi kebutuhan orang yang bepergian lebih dari sehari adalah hotel. Sulastiyono (2008) menyatakan bahwa hotel adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang sedang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus.

Berhasil tidaknya suatu usaha perhotelan sangat tergantung pada *room occupancy rate*, yakni persentase dari kamar-kamar hotel yang bisa terisi atau disewa oleh tamu dibandingkan dengan jumlah seluruh kamar yang dapat disewakan, diperhitungkan dalam jangka waktu tertentu. Dari *room occupancy rate* ini bisa dilihat maju mundurnya hotel tersebut secara komersial, kemudian juga dapat dilihat dalam bulan apa hotel berada dalam *low season* atau *peak season*, serta bagaimana mengatasi dalam masa-masa *low season*, bagaimana prospeknya bila direncanakan penambahan kamar, dan berbagai kebijakan lain yang bertujuan untuk meningkatkan tingkat hunian kamar.

Hotel Sulthan merupakan kelompok hotel bintang tiga yang terletak di jantung Kota Banda Aceh dan sangat strategis lokasinya dekat dengan berbagai tempat wisata dan pusat bisnis. Hotel Sulthan memiliki 150 kamar yang terdiri dari kamar *superior*, *deluxe*, dan *executive*. Pada tahun 2004, saat tsunami melanda Kota Banda Aceh, Hotel Sulthan adalah satu-satunya hotel yang tetap kokoh berdiri sementara hotel lain terkena dampak tsunami..

Tingkat hunian kamar atau *room occupancy rate* merupakan indikator penting untuk mengukur keberhasilan pemasaran Hotel. Jika tingkat hunian kamar

lebih tinggi dibanding hotel sejenis, maka daya saing hotel tinggi, demikian juga sebaliknya. Hotel Sulthan pada 3 (tiga) tahun terakhir tidak mencapai target, bahkan cenderung mengalami penurunan.

Sejak tahun 2012 hingga 2014 tingkat hunian kamar atau okupansi kamar Hotel Sulthan lebih rendah dibanding tingkat okupansi kamar hotel secara keseluruhan di Banda Aceh, bahkan cenderung mengalami penurunan. Peningkatan tingkat okupansi kamar hotel di Banda Aceh setiap tahunnya, tidak disertai dengan tingkat okupansi yang meningkat juga di Hotel Sulthan. Salah satu faktor yang menyebabkan tidak tercapainya tingkat hunian kamar di Hotel Sulthan adalah daya saing hotel yang rendah dibanding hotel pesaing. Dibutuhkan suatu kebijakan dan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan yang semakin tajam. Disinilah pentingnya tugas dan peran manajemen pada suatu hotel yaitu mengusahakan agar kamar – kamar yang pada waktu – waktu sepi (*low-season*) dapat terisi disamping harus mempertahankan tingkat hunian pada saat *peak season*. Berbagai kebijakan yang telah dilakukan Hotel Sulthan selama ini, belum memberikan hasil yang optimal, sehingga perlu dilakukan strategi yang tepat. Manajemen strategik merupakan proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi. Langkah pertama proses manajemen strategik dalam menciptakan masa depan perusahaan adalah perumusan strategi (Purwanto, 2012).

Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini (Rangkuti, 2006).

Tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi rendahnya daya saing Hotel Sulthan Banda Aceh.
- b. Menyusun strategi yang efektif agar dapat meningkatkan daya saing Hotel Sulthan Banda Aceh.

LANDASAN TEORI

Pengertian Daya Saing

Menurut Sumihardjo (2008), pengertian daya saing adalah kata daya dalam kalimat daya saing bermakna kekuatan, dan kata saing berarti mencapai lebih dari yang lain atau beda dengan yang lain dari segi mutu, atau memiliki keunggulan tertentu. Artinya daya saing dapat bermakna kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan seseorang, kelompok atau institusi tertentu.

Menurut Kotler (2008), perusahaan harus dapat mengidentifikasi pesaing, dengan mengetahui persaingan dari sudut pandang industri dan pasar. Pemasar mengklasifikasikan industri menurut jumlah penjual, tingkat diferensiasi produk, kehadiran atau ketiadaan penghalang untuk masuk, mobilitas, dan penghalang untuk keluar, struktur biaya, tingkat integrasi vertikal, dan tingkat globalisasi. Dengan menggunakan pendekatan pasar, maka kita dapat mendefinisikan pesaing sebagai perusahaan yang memenuhi kebutuhan

Pengertian dan Jenis Hotel

Hotel bertujuan menyediakan tempat untuk sementara waktu dengan memberikan pelayanan kepada konsumennya dengan harapan para tamu menjadi puas (Yoeti, 2004). Menurut Damardjati (2001), definisi hotel adalah “suatu perusahaan yang menyediakan jasa-jasa dalam bentuk akomodasi (penginapan) serta menyajikan hidangan dan fasilitas lainnya dalam hotel untuk umum, yang memenuhinya syarat-syarat *comfort* dan bertujuan komersial”. Sedangkan menurut Menparpostel dalam Surat Keputusan Menteri Pariwisata Pos dan Telekomunikasi No. KM.37/PW.304/MPPT-86 (7 Juni 1986), hotel adalah suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makan dan minum serta jasa lainnya bagi umum, yang dikelola secara komersial. Menurut Darsono (1992), jenis hotel dapat dibedakan sebagai *Business Hotel*, *Resident Hotel*, dan *Resort Hotel*.

tingkat Hunian Kamar

Menurut Damardjati (2001), *room occupancy rate* diartikan sebagai “Persentase dari kamar-kamar hotel yang bisa terisi atau disewa oleh tamu dibandingkan dengan jumlah seluruh kamar yang dapat disewakan, diperhitungkan dalam jangka waktu tertentu (misalnya bulanan, tahunan, dan sebagainya)”.

Menurut Damardjati (2001), adapun pengertian *low season* yang juga disebut *off season* adalah suatu istilah yang digunakan untuk menyebutkan situasi dalam kegiatan *tourist business*. Pada waktu mana jumlah wisatawan-wisatawan atau langganan-langganan berkurang dibandingkan dengan jumlah pada waktu lain dalam suatu periode tertentu (misalnya 1 tahun). Sedangkan pengertian *peak season* menurut Damardjati (2001) adalah suatu istilah yang dipergunakan untuk menyebutkan suatu kegiatan *tourist business* (hotel, penyelenggara wisata, penyediaan jasa transportasi, dan sebagainya). Pada waktu mana jumlah wisatawan-wisatawan atau langganan-langganan mencapai jumlah rata-rata tertinggi dalam suatu periode tertentu (misalnya 1 tahun).

Manajemen Strategis

Strategi menurut Hamel dan Prahalad (1994) didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

David (2009) menyatakan proses manajemen strategis dapat dengan cukup mudah dipelajari dan diaplikasikan dengan menggunakan sebuah model. Model ini tidak menjamin keberhasilan, tetapi ia mempresentasikan sebuah pendekatan yang jelas dan praktis untuk merumuskan, menerapkan, dan menilai strategi. David (2009) berpendapat bahwa Model Manajemen Strategis Komprehensif terdiri dari tiga unsur utama yaitu unsur perumusan, implementasi dan evaluasi strategi.

Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan yang terdiri dari variabel kekuatan dan kelemahan dalam kontrol manajemen perusahaan. Menurut Kotler (2008), pengidentifikasian faktor internal dapat memberikan gambaran kondisi suatu perusahaan, yaitu faktor kekuatan dan kelemahan. Menurut

David (2009) analisis lingkungan internal berfokus pada upaya identifikasi dan evaluasi kekuatan serta kelemahan suatu perusahaan dalam area fungsional bisnis, termasuk manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasional, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen. Analisis lingkungan internal berdasarkan area fungsional bisnis dibagi menjadi enam fungsi yaitu manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen.

Lingkungan Eksternal

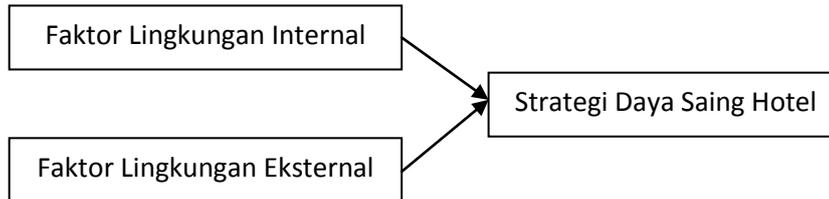
Menurut David (2009) lingkungan eksternal berfokus pada upaya identifikasi dan evaluasi tren dan kejadian yang berada di luar kendali suatu perusahaan. Analisis lingkungan eksternal adalah upaya untuk memeriksa kondisi lingkungan eksternal perusahaan, baik berupa kondisi yang memberikan peluang bagi perusahaan maupun kondisi yang mengancam perusahaan. Lingkungan eksternal menurut Robinson dan Pearce (2009) adalah faktor-faktor diluar kontrol perusahaan yang mempengaruhi pilihan perusahaan terhadap arah dan tindakan, struktur organisasi, serta proses internal. Menurut David (2009) lingkungan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori luas yaitu kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya dan demografis, kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum, kekuatan teknologi, dan kekuatan kompetitif.

Penelitian Terdahulu

Kurniawati (2014) melakukan penelitian dengan judul “Analisis SWOT dalam Meningkatkan Daya Saing Bisnis Di Hotel Ibis Jakarta Slipi”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan dan juga untuk mengetahui alternatif strategi yang dapat dipakai oleh perusahaan, dalam hal ini adalah Hotel Ibis Jakarta Slipi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisa SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats). Didalam analisis SWOT ini akan digunakan pendekatan secara kualitatif dan pendekatan kuantitatif. Alat analisis yang lain adalah dengan metode QSPM. Hasil analisa QSPM yang diperoleh, dapat diketahui unit bisnis Hotel Ibis Jakarta Slipi berada pada sel pertumbuhan selektif. Strategi yang paling cocok untuk diimplementasikan dalam upaya meningkatkan daya saing bisnis pada Hotel Ibis Jakarta Slipi adalah strategi I (Strategi Agresif Intensif) maksudnya strategi intensif yang masuk dalam penetapan strategi perusahaan ini meliputi strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

Kerangka Pemikiran

Menurut Zimmerer (2003), perencanaan strategis bukan merupakan hasil atau keluaran melainkan suatu proses yang terus berlangsung. Pemikiran strategis tidak memiliki titik akhir, dan akibatnya proses perencanaan berlangsung terus menerus. Salah satu dari proses perencanaan manajemen strategis adalah mengenali lingkungan internal perusahaan dan lingkungan eksternal perusahaan.



METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian pada penelitian ini adalah penelitian tindakan (*action research*), yakni suatu penelitian yang dilakukan untuk mendapat temuan-temuan praktis atau untuk keperluan pengambilan keputusan operasional. Karena tujuannya untuk pengambilan keputusan operasional guna mengembangkan keterampilan baru atau pendekatan baru (Sinulingga, 2011).

Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian yang meliputi seluruh elemen yang ada dalam wilayah penelitian (Arikunto, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah terdiri dari pihak-pihak yang berkompeten memberikan informasi mengenai perkembangan Hotel Sulthan terutama dalam meningkatkan daya saing hotel.

Jenis dan Sumber Data

- a. Data Primer melalui daftar pertanyaan kepada 7 (tujuh) pihak yang berhak dan berwenang memberi data dan informasi tentang kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal Hotel Sulthan Banda Aceh.
- b. Data Sekunder melalui studi dokumentasi, yaitu mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen yang ada di Hotel Sulthan, jurnal dan referensi ilmiah yang terkait pengelolaan hotel.

Analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis lingkungan diolah dengan 3 (tiga) jenis matriks yakni Matriks Evaluasi Faktor Intern (IFE Matriks), Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE Matriks). Setelah diketahui hasil IFE dan EFE Matriks kemudian dilakukan analisis IE dan analisis SWOT. Tahap keputusan menggunakan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM). Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal. Daya tarik relatif dari tiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting internal dan eksternal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Faktor-Faktor Internal

Menurutnya daya saing Hotel Sulthan Banda Aceh diduga dipengaruhi oleh lingkungan internal. Dari berbagai lingkungan internal yang memberikan pengaruh terhadap daya saing hotel, terdapat tiga aspek yang dibahas pada sub bab ini yakni Sumber Daya Manusia, Organisasi dan Pemasaran. Uraian terhadap

masing-masing aspek diperoleh dari wawancara dan diskusi dengan 7 (tujuh) yang mengetahui perkembangan Hotel Sulthan Banda Aceh serta data sekunder sebagai pendukung.

Sumber Daya Manusia (SDM)

Hotel Sulthan memahami, keberadaan pekerja memiliki peran dan posisi strategis dalam upaya meningkatkan tingkat hunian hotel baik hunian kamar maupun tempat atau fasilitas lainnya. Sebagai salah satu pemangku kepentingan yang utama, keberadaan pekerja secara langsung berpengaruh pada kinerja pelayanan Hotel Sulthan Banda Aceh. Pekerja merupakan aset perusahaan. Keberadaannya menjadi faktor penting dalam upaya menciptakan bisnis Hotel Sulthan yang berkelanjutan. Untuk itulah Perusahaan terus mengembangkan SDM yang ada, sekaligus membangun hubungan ketenagakerjaan yang baik dengan para pekerja.

Karyawan Hotel Sulthan yang diseleksi dengan ketat oleh pihak lembaga psikologi independen. Selanjutnya, karyawan yang telah diterima secara periodik ditingkatkan kemampuannya secara formal maupun informal. Tingkat pendidikan karyawan Hotel Sulthan didominasi pendidikan di level SLTA yakni SMK Pariwisata dan Perhotelan.

Tabel 1. Tingkat Pendidikan Karyawan Hotel Sulthan Banda Aceh

No	Pendidikan	Jumlah (orang)
1	SMA	5
2	SMK Pariwisata	25
3	Diploma III	18
4	Sarjana	14
5	Pasca Sarjana	1
	Total	63

Sumber : Hotel Sulthan, 2015

Pada Tabel 1. pendidikan karyawan didominasi oleh SMK Pariwisata yang bekerja pada level operasional atau level paling bawah. Sedangkan untuk level manajerial didominasi oleh pendidikan Diploma dan Sarjana sebanyak 37 orang. Para karyawan yang tamatan SMK Pariwisata dan Diploma diberi kesempatan untuk melanjutkan ke program pendidikan yang lebih tinggi dengan cara pihak hotel memberi waktu kerja yang disesuaikan dengan waktu kuliah. Proses rekrutmen karyawan dilakukan oleh departemen sumber daya manusia (HRD), yang didasarkan pada kebutuhan dan analisis pekerjaan, berikut ini urutan proses rekrutmen karyawan di Hotel Sulthan.

- a) Mencari pelamar berdasarkan kualifikasi pekerjaan yang dibutuhkan setelah dilakukan analisis pekerjaan oleh HRD.
- b) Perekrutan karyawan dilakukan secara internal melalui bagian yaitu HRD menginformasikan kepada karyawan mengenai posisi yang dibutuhkan secara eksternal dengan cara HRD menempuh pembuatan iklan lowongan kerja di surat kabar lokal.
- c) Lamaran kemudian disortir sesuai dengan kualifikasi dan tingkat kompetensi yang dibutuhkan perusahaan.

- d) Memberikan psikologi dan melakukan *interview* yang dilakukan oleh lembaga psikologi independen.
- e) Proses seleksi dilakukan dengan dasar usaha sistematis untuk menjamin calon karyawan yang diterima dianggap paling tepat sesuai kebutuhan perusahaan, baik kriteria yang ditetapkan atau jumlah kebutuhannya
- f) Pelamar akan dinilai selama 3 bulan yang selanjutnya akan dilakukan kontrak karyawan.

Selain proses rekrutmen yang ketat, dalam proses pelatihan setelah diterima menjadi karyawan juga berjalan dengan baik. Hotel Sulthan melakukan *on the job training* atau pelatihan ditempat kerja sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang ditentukan. Dalam memberikan pelayanan kepada para tamu hotel, karyawan dievaluasi setiap minggunya. Setiap keluhan atau komplain tamu menjadi masukan positif dalam meningkatkan layanan hotel. Berikut ini proses yang dilakukan Hotel Sulthan setelah karyawan diterima bekerja.

- a) Orientasi dan penempatan karyawan
 Masa orientasi karyawan dilakukan dalam 3 bulan kerja, penilaian setelah masa orientasi melalui *on the job training* dan penempatan dilakukan oleh SDM dan digunakan sebagai pengambilan keputusan dan karyawan semasa orientasi mendapat bimbingan dari atasan yaitu supervisor atau manajer
- b) Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia
 Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dilaksanakan bertahap setiap tahunnya dilingkungan perusahaan yaitu dengan menggunakan metode *on job training* dan perusahaan melakukan evaluasi peningkatan kinerja setelah diadakan pelatihan
- c) Penilaian kinerja sumber daya manusia
 Perusahaan memiliki program penilaian kinerja untuk setiap karyawan dan membuat laporan penilaian kinerja yang dilakukan setiap tahunnya, metode penilaian menggunakan *job performance* dan *job personality* yang telah ditetapkan perusahaan dan hasil penilaian menjadi dasar dari pengambilan keputusan SDM dan pedoman digunakan adalah perjanjian kerja bersama.
- d) Perencanaan dan Pengembangan Karir
 Perusahaan memiliki program perencanaan dan pengembangan karir yang telah didokumentasikan oleh perusahaan (reward atau promosi jabatan) dan program perencanaan dan pengembangan karir didasarkan pada kebutuhan dari posisi jabatan dan pada penilaian kinerja secara periodik.
- e) Kompensasi Karyawan
 Besarnya gaji yang diberikan kepada karyawan Hotel Sulthan telah sesuai dengan ketentuan upah minimum kota Banda Aceh dan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan berupa finansial dan non finansial. Selain memberikan kompensasi, perusahaan juga memberikan penghargaan kepada karyawan yang memberikan kinerja bagus setiap tahunnya.
- f) Perlindungan Tenaga Kerja

Perusahaan menyediakan tempat kerja yang aman dan sehat bagi karyawan dan perusahaan memiliki program BPJS ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan.

2. Organisasi

Struktur memegang peranan yang sangat penting dalam jalannya organisasi. Struktur memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Apapun organisasinya, organisasi selalu didirikan untuk mencapai tujuan. Ada orientasi yang ingin dicapai dengan berdirinya sebuah organisasi dan orientasi tersebut akan lebih mudah dicapai jika terdapat pembagian kerja yang diimplementasikan dalam sebuah struktur. Struktur Organisasi adalah kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan (Robbins, 2004).

Struktur organisasi pada Hotel Sulthan Banda Aceh adalah struktur fungsional. Dalam struktur organisasi fungsional, setiap manajer yang mempunyai spesialisasi fungsional menggantikan tempat dan peranan pemilik perusahaan. Dalam struktur organisasi Hotel Sulthan terdapat *managing director*, *operational director*, manajer pemasaran, manajer keuangan, manajer SDM dan Umum yang menunjukkan terdapat fungsi yang secara jelas terpisah. Struktur organisasi fungsional ini mempunyai beberapa kelebihan, antara lain :

1. Efisiensi melalui spesialisasi
2. Komunikasi dan jaringan keputusannya relatif sederhana
3. Mempertahankan tingkat pengendalian strategi pada level manajemen puncak
4. Mempermudah pengukuran kerja dan hasil dari setiap fungsi.

Hotel Sulthan Banda Aceh telah menerapkan *good corporate management* sebagai wujud tata kelola perusahaan yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan prinsip penerapan *good corporate management* yakni :

a. *Tranparancy*

Hotel Sulthan Banda Aceh menyediakan dan memberikan informasi laporan pertanggungjawaban yang diberikan dan dikomunikasikan secara material, relevan, jelas, akurat, lengkap dan dapat diandalkan

b. *Accountability*

Hotel Sulthan Banda Aceh banyak berhubungan dengan masyarakat, sehingga program CSR banyak dilakukan sebagai bentuk tanggung jawabnya terhadap masyarakat sekitar seperti santunan anak yatim dan piatu, sumbangan qurban.

c. *Responsibility*

Hotel Sulthan Banda Aceh melaksanakan program – program CSR sesuai dengan peraturan perundang – undangan baik itu pariwisata maupun tenaga kerja.

d. *Independency*

Hotel Sulthan Banda Aceh dalam menjalankan kegiatan dan program – program membuat planning terlebih dahulu sebelum melaksanakan kegiatan ataupun program – program sehingga terciptanya lingkungan

kerja yang lebih efektif, efisien dan terciptanya pengendalian internal efektif dan independen

e. *Fairnees*

Hotel Sulthan Banda Aceh dalam melakukan kegiatan dan program-program berdasarkan kesetaraan dan kewajaran maupun keadilan dengan memperhatikan pemegang saham dan pemangku kepentingan sehingga menjadi prioritas utama dalam mendapatkan informasi atau memenuhi kebutuhan mereka sesuai dengan perundang – undangan.

3. Pemasaran

Aspek pemasaran berkaitan dengan upaya-upaya yang dilakukan Hotel Sulthan Banda Aceh dalam mendesain produk atau fasilitas hotel, menetapkan tarif kamar, serta merancang program promosi yang menarik pengunjung. Agar kegiatan pemasaran menjadi efektif, Hotel Sulthan Banda Aceh telah menetapkan target pasarnya yakni :

- a) Perusahaan swasta nasional dan internasional.
 - b) Instansi Pemerintahan
 - c) Individual (Walk in)
 - d) Travel
 - e) OTA (Online Travel Agent)
- 1) Fasilitas Hotel Sulthan Banda Aceh
- a) TV berwarna dan chanel tv satelit
 - b) Coffe Maker pada jenis kamar tertentu
 - c) Safe Deposit Box
 - d) Koetaradja Coffe Shop 24 Jam
 - e) Sabang Lobby Longe 24 Jam
 - f) 24 jam Room Service
 - g) Laundry Service
 - h) Cocierge Service
 - i) Free Internet Access
 - j) Area parkir yang memadai
 - k) Taxi Service and Rent Car

Berbagai fasilitas Hotel Sulthan Banda Aceh saling terintegrasi, sehingga setiap kegiatan berada pada area yang berdekatan. Setiap kamar hotel Sulthan selalu dilengkapi dengan lembar kritik dan saran yang diharapkan diisi oleh tamu. Sebagian besar tamu hotel Sulthan memuji desain eksterior atau bentuk bangunan yang tampak luar dari Hotel Sulthan Banda Aceh yang menunjukkan budaya atau ciri khas Aceh, namun sebaliknya desain dalam hotel Sulthan atau desain interior justru kurang menarik tamu hotel, *interior coridor* yang bermotif kayu sehingga kelihatan gelap. Beberapa bagian atau ornamen dari desain interior memiliki warna yang gelap atau cenderung kusam, sehingga tidak menarik. Lokasi parkir Hotel Sulthan Banda Aceh kurang luas, sehingga jika tingkat okupansi hotel mencapai 90%, dapat dipastikan parkir tidak mampu menampung mobil dan kendaraan bermotor di area parkir Hotel Sulthan. Peralatan untuk ruang rapat atau ruang pertemuan masih menggunakan peralatan lama, sehingga kualitas dari *sound system* kurang baik atau kurang keras dan

jernih, hal ini tentunya berbeda dengan hotel pesaing yang memiliki model *sound system* baru. Setiap meja dalam ruang pertemuan pada hotel pesaing telah memiliki *mic* khusus konferensi, kemudian pembawa acara atau mc memiliki fasilitas clip on, sehingga bebas bergerak ke berbagai sudut atau area ruang rapat atau pertemuan.

2) Tarif Kamar Hotel Sulthan

Dalam menetapkan tarif hotel, manajemen Hotel Sulthan sangat memperhatikan tarif dari hotel pesaing. Dibanding hotel bintang 3 yang ada di Banda Aceh, Hotel Sulthan memiliki tarif yang bersaing dengan hotel lain, Hotel Sulthan memiliki keunggulan harga yang lebih rendah dibanding Hotel Pade dan Hotel Oasis Atjeh. Total, ada 150 kamar di Hotel Sulthan Banda Aceh.

3) Lokasi Hotel Sulthan Banda Aceh

Lokasi Hotel Sulthan di jalan Jl. Sultan Hotel No.1, Peunayong. Hotel ini letaknya di tengah kota dan dekat dengan Masjid Raya Baiturrahman atau pusat-pusat perbelanjaan. Hotel Sulthan hanya 20 menit dari Bandara Sultan Iskandar Muda. Lokasi yang strategis menjadi salah satu keunggulan hotel Sulthan Banda Aceh.

4) Kegiatan Promosi Hotel Sulthan

Sebagai hotel yang telah lama berdiri, hotel Sulthan Banda Aceh tentunya sudah sangat dikenal oleh masyarakat di Banda Aceh. Namun popularitas hotel hanya diketahui oleh masyarakat Banda Aceh, sehingga diperlukan promosi melalui berbagai media periklanan. Pada era internet dan media sosial, Hotel Sulthan Banda Aceh tidak memanfaatkan *website* sebagai media promosi, begitu juga media sosial seperti Facebook, Twitter, Instagram sehingga calon tamu hotel khususnya diluar propinsi Aceh tidak memiliki informasi yang cukup mengenai keberadaan hotel Sulthan Banda Aceh.

Dari hasil uraian pada identifikasi faktor-faktor internal maka disusun kekuatan dan kelemahan Hotel Sulthan Banda Aceh yang ditentukan oleh ketujuh responden pada populasi penelitian. Faktor internal yang dihasilkan terdiri dari kekuatan dan kelemahan.

Kekuatan adalah segala hal yang dibutuhkan pada kondisi yang sifatnya internal organisasi agar supaya kegiatan-kegiatan organisasi berjalan maksimal, sedangkan kelemahan adalah kekurangan pada kondisi internal organisasi, akibatnya kegiatan-kegiatan organisasi belum maksimal terlaksana.

Dari uraian pada setiap aspek faktor internal, berikut ini dirumuskan kekuatan dan kelemahan dari Hotel Sulthan Banda Aceh :

• **Kekuatan**

- 1) Sistem rekrutmen dan pengembangan SDM yang baik.
- 2) Hotel berbintang yang sudah lama berdiri.
- 3) Tarif hotel yang bersaing dengan hotel lain.
- 4) Lokasi hotel yang strategis.
- 5) Memiliki berbagai fasilitas yang beragam dan terintegrasi untuk berbagai jenis kegiatan atau acara.
- 6) Desain eksterior yang mencirikan dan bernuansa Aceh.

• **Kelemahan**

- 1) Kualitas SDM di bagian pemasaran yang kurang optimal.
- 2) Tidak ada *website* yang mempromosikan kamar dan fasilitas hotel.
- 3) Desain interior hotel yang tidak cerah sehingga terlihat kusam.
- 4) Parkir kendaraan yang tidak luas.
- 5) Peralatan untuk ruang pertemuan atau rapat masih menggunakan peralatan lama.

Identifikasi Faktor-Faktor Eksternal

Faktor eksternal yakni faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh manajemen Hotel Sulthan Banda Aceh. Aspek perkembangan pariwisata di Banda Aceh, kebijakan pemerintah, dan pesaing serta kondisi ekonomi.

Perkembangan Pariwisata di Banda Aceh

Angka kunjungan wisatawan ke Provinsi Aceh ditargetkan naik 30 persen atau sebanyak 1,8 juta orang pada tahun 2015, Banda Aceh merupakan pintu masuk utama wisawatan melalui Bandara Sultan Iskandar Muda. Untuk mencapai target tersebut, pemerintah Propinsi Aceh dan Kota Banda Aceh telah menyiapkan berbagai acara dan atraksi wisata yang digelar sepanjang tahun 2015, untuk menarik wisatawan datang ke berbagai destinasi wisata Aceh.

Jumlah wisawatan yang berkunjung di Banda Aceh terus meningkat setiap tahunnya, pasca tsunami, Banda Aceh menjadi daya tarik bagi wisatawan untuk melihat kondisi Banda Aceh pasca tsunami, serta berbagai tempat-tempat bersejarah yang terkait dengan peristiwa tsunami salah satunya adalah museum tsunami dan Masjid Raya Baiturrahman yang selalu menjadi tempat kunjungan utama wisawatan. Pada Tabel 2. diuraikan jumlah wisatawan yang berkunjung ke Banda Aceh.

Tabel 2. Jumlah Kunjungan Wisatawan ke Banda Aceh
 2010 – 2014 (Orang)

Tahun	Wisnus	Wisman	Total
2010	320.079	10.648	330.724
2011	359.545	10.054	369.599
2012	326.802	12.771	339.573
2013	351.726	14.833	366.559
2014	452.901	18.704	471.605

Sumber : BPS Banda Aceh, 2015

Dari Tabel 2. dapat dilihat bahwa jumlah wisatawan yang berkunjung terus mengalami peningkatan. Bahkan di tahun 2014 jumlah wisawatan mencapai 471.605 orang. Hal ini menunjukkan bahwa Banda Aceh menjadi salah satu tempat wisata yang potensial. Secara keseluruhan Dinas Budaya dan Pariwisata Aceh mencatat, selama tahun 2014 angka kunjungan wisatawan ke Aceh berjumlah 1.428.262 orang yang terdiri dari wisatawan nusantara berjumlah 1.377.541 orang dan mancanegara berjumlah 50.72 orang.

Berdasarkan hasil data BPS Banda Aceh pengeluaran wisawatan nusantara dan wisatawan mancanegara per-kunjungan 2014 diperkirakan mencapai Rp 1,4 triliun, kondisi ini tentunya menjadi peluang besar bagi bisnis perhotelan di Banda Aceh, dalam meningkatkan tingkat hunian kamar.

Selain meluncurkan paket wisata Amazing Ramadhan in Aceh, Disbudpar juga merilis Calendar of Event (COE) Aceh 2015. yang berisi 22 agenda event baik bertema budaya dan pariwisata yang akan berlangsung sepanjang tahun 2015 ini. Dari 22 *Calendar of Event Aceh 2015*, sebanyak 8 (delapan) kegiatan dilaksanakan di Banda Aceh. Hal ini tentunya menunjukkan komitmen pemerintah untuk meningkatkan pariwisata, yang tentunya secara langsung akan mempengaruhi peningkatan hunian hotel.

Dari 100 responden yang disebar, 40% tamu hotel Sulthan Banda Aceh berusia 30-39 tahun, kemudian 28% berusia 20-29 tahun. Jenis kelamin tamu didominasi oleh pria yakni 69% sedangkan wanita 31%. Dilihat dari tingkat pendidikan tamu, didominasi oleh sarjana dan pascasarjana sebanyak 48% dan 28% berpendidikan SMA sederajat. Status perkawinan responden yang telah menikah sebanyak 68%, kemudian responden yang belum menikah sebanyak 29%, responden yang pernah menikah sebanyak 3%.

Tamu hotel Sulthan Banda Aceh memiliki latar belakang pekerjaan 54% adalah pegawai swasta yang berasal dari BUMN dan perusahaan asing. 37% penghasilan perbulan tamu adalah Rp 3.000.000,- hingga Rp 5.000.000,- kemudian 31% pendapatan tamu berada pada kisaran Rp 6.000.000,- hingga Rp 7.000.000,-

Aspek Kebijakan Pemerintah

Banyak wisatawan berkunjung ke Banda Aceh hanya dua atau tiga hari. Pemerintah Kota Banda Aceh berupaya meningkatkan lama kunjungan wisata melalui program *Visit Banda Aceh*, wisatawan akan memanfaatkan fasilitas hotel dan akan meningkatkan perekonomian daerah seperti peningkatan dibidang transportasi, souvenir dan makanan tradisional.

Kekhasan Provinsi Aceh yang memiliki keistimewaan dalam bidang agama, pendidikan, adat istiadat dan peran ulama sudah saatnya diangkat kepermukaan untuk dijadikan salah satu daya tarik wisata, selain peristiwa tsunami dengan berbagai asset peninggalannya sebagai primadona utama.

Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2014 tentang Pembatasan Kegiatan Pertemuan/Rapat di luar kantor yang melarang PNS melakukan rapat di Hotel, menjadi salah satu faktor yang mengancam keberlangsungan bisnis hotel di terutama Hotel Sulthan yang sering dijadikan tempat rapat dan pelatihan PNS. Selama ini tingkat hunian hotel berbanding lurus dengan semakin banyaknya rapat atau pelatihan yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah, dengan adanya surat edaran tersebut, menjadi salah satu faktor yang menyebabkan menurunnya tingkat hunian hotel.

Faktor Persaingan

Pesaing hotel Sulthan Banda Aceh adalah berasal dari hotel-hotel berbintang di Banda Aceh. Hermes Hotel Banda Aceh merupakan hotel yang memiliki tingkat okupansi paling tinggi diantara hotel-hotel berbintang di Banda Aceh. Strategi pemasaran yang lebih optimal dengan melakukan promosi yang gencara melalui internet, media sosial dan berbagai kerjasama dengan BUMN dan perusahaan asing menjadi kelebihan dari Hotel Hermes. Hal ini membuat hotel-hotel berbintang lain di Banda Aceh yang cenderung pasif dan hanya

mengandalkan pelanggan lama, tidak mengalami peningkatan okupansi hotel yang dihasarpkan.

Para wisatawan yang ingin berada di Aceh lebih dari 3 (tiga) hari berdasarkan hasil wawancara dengan Kadis Pariwisata dan Kebudayaan Banda Aceh lebih menyukai menginap di penginapan bukan hotel atau *guest house*. Biaya menginap yang lebih rendah dan tidak membutuhkan banyak fasilitas membuat alasan menginap di penginapan sekelas hotel melati atau *guest house* menjadi pilihan.

Faktor Ekonomi

Berdasarkan Kajian Ekonomi dan Keuangan Regional Provinsi Aceh pada Triwulan IV Tahun 2014 menunjukkan bahwa mulai pada periode triwulan IV-2014, Badan Pusat Statistik (BPS) melakukan perhitungan Produk Domestik Bruto (PDB) dengan menggunakan tahun dasar 2010 berbasis System National Account (SNA) 2008 dengan menyertakan 17 jenis sektor lapangan usaha.

Pertumbuhan ekonomi khususnya Kota Banda Aceh pada triwulan IV tahun 2014 sebesar 0,59%, mengalami peningkatan dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. Tekanan inflasi di Kota Banda Aceh pada triwulan IV-2014 mengalami peningkatan dibandingkan triwulan sebelumnya. Laju inflasi tahunan pada triwulan laporan tercatat sebesar 8.09% (yoy). Kelompok transportasi dan bahan makanan merupakan kelompok yang paling dominan dalam mempengaruhi perkembangan inflasi Aceh pada triwulan IV-2014. Inflasi triwulan IV tahun 2014 di ketiga kota pantauan tercatat masing-masing sebesar Banda Aceh 7,83%, Lhokseumawe 8,53%, dan Meulaboh 8,20% (yoy)

Perekonomian Banda Aceh pada triwulan I 2015 diperkirakan tumbuh sebesar 1,93%-2,93%. Dari segi Pengeluaran, konsumsi rumah tangga diperkirakan tumbuh seiring dengan meningkatnya konsumsi masyarakat.

Berikut ini dirumuskan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman berdasarkan hasil diskusi ketujuh pihak yang menjadi populasi.

- **Peluang**

- 1) Jumlah wisatawan nusantara dan mancanegara yang terus meningkat.
- 2) Kebijakan pemerintah Provinsi Aceh dan Kota Banda Aceh dalam upaya meningkatkan pariwisata.
- 3) Kondisi ekonomi Kota Banda Aceh yang semakin membaik tergambar dari pertumbuhan ekonomi.

- **Ancaman**

- 1) Strategi hotel bintang 3 dan bintang 4 yang memberikan berbagai promosi menarik kepada pengunjung.
- 2) Kebijakan larangan rapat di hotel oleh pemerintah pusat, membuat pasar pengunjung hotel semakin berkurang.
- 3) Hotel melati dan berbagai jenis penginapan bukan hotel yang terus tumbuh di Kota Banda Aceh yang dekat dengan kawasan wisata.

Analisis IFE dan EFE Matriks

Hasil dari pengolahan data pada Lampiran 4 dan Lampiran 5 menunjukkan bobot dan rating faktor-faktor internal dan eksternal, yang menunjukkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi Hotel Sulthan Banda Aceh dalam meningkatkan daya saing.

Tabel 3. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

No	Faktor-Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan				
1	Sistem rekrutmen dan pengembangan SDM yang baik.	0,09	2,29	0,21
2	Hotel berbintang yang sudah lama berdiri.	0,04	2,57	0,11
3	Tarif hotel yang bersaing dengan hotel lain.	0,18	3,86	0,69
4	Lokasi hotel yang strategis.	0,11	2,00	0,22
5	Memiliki berbagai fasilitas yang beragam dan terintegrasi untuk berbagai jenis kegiatan atau acara.	0,16	2,57	0,41
6	Desain eksterior yang menarik dan mencirikan budaya Aceh.	0,03	2,14	0,07
Kelemahan				
1	Kualitas SDM di bagian pemasaran yang kurang optimal.	0,10	1,41	0,11
2	Tidak ada <i>website</i> yang mempromosikan kamar dan fasilitas hotel.	0,12	1,00	0,12
3	Desain interior hotel yang tidak cerah sehingga terlihat kusam.	0,04	2,29	0,09
4	Parkir kendaraan yang tidak luas.	0,07	2,14	0,14
5	Peralatan untuk ruang pertemuan atau rapat masih menggunakan peralatan lama.	0,06	2,29	0,13
Total Faktor Internal		1		2,31

Tabel 4. Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

No	Faktor-Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai
Peluang				
1	Jumlah wisatawan nusantara dan mancanegara yang terus meningkat.	0,15	3,71	0,55
2	Kebijakan pemerintah Provinsi Aceh dan Kota Banda Aceh dalam upaya meningkatkan pariwisata.	0,18	2,43	0,45
3	Kondisi ekonomi Kota Banda Aceh yang semakin membaik tergambar dari pertumbuhan ekonomi.	0,03	2,86	0,08
Ancaman				
1	Strategi hotel bintang 3 dan bintang 4 yang semakin agresif memberikan berbagai promosi menarik kepada pengunjung.	0,25	2,43	0,60
2	Kebijakan larangan rapat di hotel oleh pemerintah pusat.	0,26	1,57	0,40
3	Hotel melati dan berbagai jenis penginapan bukan hotel yang terus tumbuh di Kota Banda Aceh yang dekat dengan kawasan wisata.	0,13	2,43	0,40
Total Faktor Eksternal		1		2,41

Faktor peluang terbesar bagi peningkatan daya saing hotel Sulthan adalah jumlah wisatawan nusantara dan mancanegara yang terus meningkat dengan skor 0,55. Kebijakan pemerintah Provinsi Aceh dan Kota Banda Aceh dalam upaya meningkatkan pariwisata merupakan faktor kedua yang menjadi peluang dengan skor tertinggi yakni 0,45. Strategi dari hotel bintang 3 dan hotel bintang 4 yang beragam menjadi ancaman utama bagi Hotel Sulthan Banda Aceh dalam meningkatkan daya saing.

Analisis Internal Eksternal (IE) Matriks

Dengan menggunakan hasil evaluasi dari matriks IFE dan EFE, matriks IE disusun. Sumbu horizontal pada matriks IE ini adalah *Total Weight Score* dari matriks IFE yaitu sebesar 2,31, sedangkan sumbu vertikalnya adalah *Total Weight Score* dari matriks EFE yaitu sebesar 2,22.

Pada matriks IE Hotel Sulthan Banda Aceh berada pada sel nomor 5 (lima). Berdasarkan teori, sel ini menunjukkan strategi *Hold* dan *Maintain*. Strategi-strategi yang umum dipakai yaitu strategi *Market Penetration* dan *Product Development*.

Strategi yang umum pada kuadran ini adalah strategi intensif. Pelaksanaan strategi intensif terdiri dari strategi penetrasi pasar (*market penetration*) dan pengembangan produk (*product development*). Strategi intensif ini dalam implementasinya memerlukan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk-produk yang ada.

Menurut Assauri (2007), strategi penetrasi pasar adalah suatu strategi yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk meningkatkan penjualannya atas produk dan pasar yang telah tersedia melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih agresif.

Strategi penetrasi pasar berusaha mendorong Hotel Sulthan Banda Aceh agar lebih agresif memasarkan berbagai jasa dan fasilitas hotel dengan melalui promosi dan kerjasama dengan berbagai pihak. Strategi ini dapat diimplementasikan dengan baik dengan berbagai kebijakan, sesuai dengan kondisi perkembangan Hotel Sulthan Banda Aceh

Pilihan kedua adalah strategi pengembangan produk, yakni serangkaian aktivitas yang dimulai dari analisis persepsi dan peluang pasar, kemudian diakhiri dengan tahap produksi, penjualan dan pengiriman produk (Ulrich dan Eppinger, 2001). Strategi ini mendorong Hotel Sulthan Banda Aceh dengan mengembangkan dan melakukan berbagai upaya pemasaran dengan menambah jasa yang ditawarkan atau memodifikasi berbagai fasilitas yang ada saat ini. Untuk menentukan satu dari dua strategi yang akan dipilih maka digunakan matriks QSPM.

Analisis Matriks SWOT

Analisis SWOT menghasilkan 4 (empat) alternatif strategi yakni SO (*Strengths, Opportunities*), WO (*Weakness, Opportunities*), ST (*Strengths, Threats*), dan WT (*Weakness, Threats*).

Keempat alternatif strategi yang dihasilkan adalah :

- 1) Strategi SO, yang terdiri atas :
 - a. Melakukan promosi yang mengenalkan citra hotel sebagai hotel dengan nuansa budaya Aceh.
 - b. Menjalin kerjasama dengan pemerintah kota Banda Aceh dalam mempromosikan pariwisata

- c. Melakukan kerjasama dengan travel dari luar propinsi Aceh dan luar negeri dalam menarik wisatawan.
- 2) Strategi WO, yang terdiri atas :
 - a. Memberikan pelatihan kepada bagian pemasaran.
 - b. Membuat *website* resmi hotel sehingga dapat diakses semua kalangan dan memperluas pasar,
 - c. Mengganti peralatan dengan teknologi terbaru.
 - d. Mendesain ulang parkir hotel agar lebih luas.
- 3) Strategi ST yang terdiri atas :
 - a. Merekrut satu karyawan yang khusus menangani promosi melalui media sosial dan kerjasama dengan berbagai *website* pariwisata nasional dan internasional.
 - b. Bekerjasama dengan pemerintah Kota Banda Aceh dalam penyediaan bus pariwisata keliling.
 - c. Bekerjasama dengan perusahaan BUMN dan Asing dalam hal pemberian diskon tarif hotel.
- 4) Strategi WT yang terdiri atas :
 - a. Membangun *website* hotel yang berintegrasi dengan media sosial.
 - b. Melakukan kerjasama dengan perusahaan BUMN dan Asing dengan pemberian diskon khusus ruangan rapat.
 - c. Mendesain ulang desain interior hotel agar terlihat cerah dan menarik.

Tahap Pengambilan Keputusan

Tabel 5. Hasil QSPM

No	Faktor-Faktor Internal dan Eksternal	Bobot	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk	
			AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan						
1	Sistem rekrutmen dan pengembangan SDM yang baik.	0,09	1	0,09	2	0,19
2	Hotel berbintang yang sudah lama berdiri.	0,04	2	0,08	1	0,04
3	Tarif hotel yang bersaing dengan hotel lain.	0,18	3	0,54	2	0,36
4	Lokasi hotel yang strategis.	0,11	3	0,33	1	0,11
5	Memiliki beragam fasilitas yang beragam dan terintegrasi untuk berbagai jenis kegiatan atau acara.	0,16	3	0,48	2	0,32
6	Desain eksterior yang mencirikan budaya Aceh.	0,03	1	0,03	2	0,06
Kelemahan						
7	Kualitas SDM di bagian pemasaran yang kurang optimal.	0,10	3	0,30	2	0,20
8	Tidak ada <i>website</i> yang mempromosikan kamar dan fasilitas hotel.	0,12	3	0,36	2	0,24
9	Desain interior hotel yang tidak cerah sehingga terlihat kusam.	0,04	1	0,04	2	0,08
10	Parkir kendaraan yang tidak luas.	0,07	2	0,14	3	0,21
11	Peralatan untuk ruang pertemuan atau rapat masih menggunakan peralatan lama.	0,06	1	0,06	2	0,12
Peluang						
12	Jumlah wisatawan nusantara dan	0,15	3	0,45	2	0,30

No	Faktor-Faktor	Bobot	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk	
	Internal dan Eksternal		AS	TAS	AS	TAS
	mancanegara yang terus meningkat.					
13	Kebijakan pemerintah Provinsi Aceh dan Kota Banda Aceh dalam upaya meningkatkan pariwisata.	0,18	2	0,36	2	0,36
14	Kondisi ekonomi Kota Banda Aceh yang semakin membaik.	0,03	2	0,06	2	0,06
Ancaman						
15	Strategi hotel pesaing bintang 3, 4 dan bintang 5 yang menawarkan berbagai promosi menarik.	0,25	3	0,75	3	0,75
16	Kebijakan larangan rapat di hotel oleh pemerintah pusat	0,26	2	0,52	2	0,52
17	Hotel melati dan berbagai jenis penginapan bukan hotel yang terus tumbuh.	0,13	2	0,26	1	0,13
Total				4,85		4,05

Alternatif strategi yang paling baik berdasarkan *Total Attractive Score* (TAS) yang terbesar. Dari Tabel 5. nilai TAS strategi penetrasi pasar lebih tinggi (4,85) dari strategi pengembangan prosuk (4,05). Sehingga strategi yang dirumuskan adalah strategi Penetrasi Pasar.

KESIMPULAN

- a. Yang menyebabkan daya saing mengalami penurunan adalah :
 - 1) Kualitas SDM di bagian pemasaran yang kurang optimal.
 - 2) Tidak ada *website* yang mempromosikan kamar dan fasilitas hotel.
 - 3) Desain interior hotel yang tidak cerah sehingga terlihat kusam.
 - 4) Parkir kendaraan yang tidak luas.
 - 5) Peralatan untuk ruang pertemuan atau rapat masih menggunakan peralatan lama.
 - 6) Strategi hotel pesaing bintang 3 dan bintang 4 yang menawarkan berbagai promosi menarik.
 - 7) Sumber informasi mengenai hotel yang diperoleh dari wisatawan berasal dari *website* dan media sosial.
 - 8) Hotel melati dan berbagai jenis penginapan bukan hotel yang terus tumbuh.
- b. Strategi Penetrasi Pasar merupakan strategi yang dirumuskan agar Hotel Sulthan Banda Aceh dapat meningkatkan daya saing hotel.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian ; Sebuah Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta
- Damardjati, R.S., 2001, *Istilah Dunia Pariwisata*, Pradnya Paramita, Jakarta
- Darsono, Agustinus, 1992, *Kantor Depan Hotel (Front Office)*, Gramedia Widisarana Indonesia, Jakarta
- David, Fred R., 2006, *Manajemen Strategis*, Salemba Empat, Jakarta
- Kotler, Philip, 2008, *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi adn Pengendalian*, Alih Bahasa : Ancella Anitawati Hermawan, Salemba Empat, Jakarta



- Kurniawati, Rina, 2014, *Analisis SWOT dalam Meningkatkan Daya Saing Bisnis Di Hotel Ibis Jakarta Slipi*, <http://rinakurniawati.wordpress.com/2014/10/08/analisis-swot-dalam-meningkatkan-daya-saing-bisnis-di-hotel-ibis-jakarta-slipi/>
- Prahalad, C.K. and Hamel, Gary, 1994, *Strategy as A Field of Study: Why Search For A New Paradigm?*, *Strategic Management Journal*, Vol.15. John Wiley & Sons, Ltd. Hal. 5-16.
- Purwanto, Edi, 2012, *Pentingnya Perumusan Strategi Dalam Sistem Manajemen Strategik*, Volume 16, Jurnal Forum Akademika, Surakarta
- Rangkuti, Freddy, 2006, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Robinson, Richard B, JR & John A. Pearce II, 2009, *Manajemen Strategik Formula, Implementasi, dan Pengendalian*, Binarupa Aksara, Jakarta
- Sinulingga, Sukaria, 2012, *Metode Penelitian*, USU Press, Medan
- Sulastiyono, Agus, 2008, *Manajemen PenyelenggaraanHotel*, Alfabeta, Bandung
- Sumihardjo, Tumar, 2008, *Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*, Fokusmedia, Jakarta
- Ulrich, Karl T dan Steven D. Eppinger, *Perancangan dan Pengembangan Produk*, Salemba Empat
- Yoeti, Oka A., 2004, *Strategi Pemasaran Hotel*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Zimmerer, Thomas W., 2002, *Pengantar Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil*, Prenhalindo, Jakarta
- Aceh Dalam Angka Tahun 2014, BPS Propinsi Aceh