

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN DALAM UPAYA PENINGKATAN PANGSA PASAR PERUSAHAAN
STUDI KASUS : GRAND SWISS-BELHOTEL MEDAN**

JOHANES WILFRID PANGIHUTAN PURBA
DOSEN UNIVERSITAS SIMALUNGUN

ABSTRACT

Grand Swiss-Belhotel Medan is one of the five-star business hotels in the city of Medan, which started operations on September 23, 2008 with 242 rooms under Swiss-Belhotel International management. Grand Swiss-Belhotel Medan in 2009-2010 ranks second from the average five-star hotel market share in the city of Medan at 23.49% of the total market. The first room occupancy rate was 71.25% in 2012. In this situation new competitors will emerge, competition is expected to increase, especially in efforts to maintain, compete and seize the existing market share to become the market leader.

The purpose of this study is to evaluate the marketing strategies that have been implemented effectively to increase the market share of Grand Swiss-Belhotel Medan. To achieve these objectives, a case study research approach is supported by a survey of 100 Grand Swiss-Belhotel Medan guests with a simple random sampling method.

The research method used is a qualitative method presented descriptively and the analysis tool used consists of, the input stage with the Internal Factor Evaluation (IFE) matrix and the External Factor Evaluation (EFE) matrix, the matching stage with the SWOT matrix and the decision stage using the Quantitative matrix Strategic Planning Matrix (QSPM).

The results showed that the promotion factor had a less dominant level of room occupancy at 2.68. Analysis of external and internal factors using the Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE) matrices indicate that external influences are greater than those of internal factors

Keywords : Marketing Strategy, Market Share

PENDAHULUAN

Di tengah kondisi perekonomian global yang lemah, peluang bisnis perhotelan di Indonesia justru berkembang. Bisnis perhotelan di Indonesia menunjukkan kemajuan pesat, dipengaruhi oleh perekonomian Indonesia yang kuat, pertumbuhan masyarakat kelas menengah baru, dan tingkat suku bunga yang rendah memacu pertumbuhan hotel. Kebutuhan akan hotel semakin meningkat, terbukti dengan bertambahnya jumlah hotel dan juga jumlah kamarnya. Mulai untuk keperluan pertemuan antar-individu sampai yang besar sehingga memerlukan sarana *function room* dan *ballroom*, liburan sekedar menikmati alunan musik lembut di *lounge* sampai pertunjukan *orchestra* kolosal, promosi makanan khas daerah, tradisional sampai dengan internasional serta masih banyak lagi fasilitas yang lengkap, mewah dan canggih yang merupakan satu rangkaian layanan demi kepuasan tamu yang datang ke hotel.

Untuk itu hotel akan berusaha mempertahankan eksistensi kinerjanya untuk mencapai tingkat pertumbuhan tertentu. Perusahaan jasa perhotelan berusaha merebut pangsa pasar dengan berbagai strategi pemasarannya dan juga pelayanan sosial, dengan tujuan akhir untuk mendapatkan laba yang sebesar-besarnya serta kepuasan konsumen secara optimal. Oleh sebab itu untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan berupaya menghasilkan suatu jasa yang kemudian ditawarkan ke pasar. Di lain pihak, pasar (konsumen) memiliki kebutuhan dan keinginan yang memerlukan alat atau sarana pemuas tertentu. Dengan demikian pasar akan mencari jasa yang paling sesuai dan dapat memenuhi kebutuhan atau keinginan konsumen.

Persaingan mendapatkan tamu di hotel berbintang di Medan semakin ketat menyusul terus bertambahnya jumlah hotel di kota Medan. Dalam hal ini setiap hotel yang ada, berlomba-lomba menawarkan produk-produk maupun jasa untuk menarik hati para konsumen ataupun calon konsumen, pelayanan yang baik, fasilitas lengkap ataupun perang tarif melalui diskon besar yang bersaing memang dapat dijadikan salah satu atau senjata bagi tiap-tiap hotel untuk memenangkan kompetisi. Kota Medan sebagai salah satu gerbang masuknya wisatawan asing (wisman) maupun wisatawan lokal ke Sumatera Utara atau Sumatera merupakan faktor utama pemicu bertumbuhnya bisnis perhotelan di Kota Medan. Apalagi, daerah destinasi wisata di Sumatera Utara (yang pintu masuknya melalui Kota Medan) sangat

banyak, sehingga tingkat kunjungan ke Sumatera Utara terus meningkat. Apalagi posisi Kota Medan yang berdekatan dengan negara-negara tetangga seperti Malaysia, Singapura dan Thailand yang merupakan penyumbang terbesar wisatawan mancanegara ke Sumatera Utara, sehingga kebutuhan akan hotel selalu meningkat. Selain sebagai pintu gerbang masuknya wisatawan, Kota Medan yang merupakan pusat perekonomian di Sumatera Utara dan daerah lainnya mampu menawarkan berbagai macam fasilitas yang bisa memanjakan wisatawan sehingga secara tidak langsung memicu pertumbuhan perhotelan itu sendiri. Banyak wisatawan yang menginginkan kemudahan dalam beraktivitas dan Kota Medan mampu memberi jawaban atas semua kebutuhan wisatawan sehingga banyak dari mereka yang memilih untuk menginap di hotel-hotel yang ada sekarang.

Grand Swiss-Belhotel merupakan salah satu hotel bisnis berbintang lima yang ada di kota Medan. Grand Swiss-Belhotel Medan harus selalu melakukan evaluasi terhadap kinerjanya, khususnya strategi pemasaran yang telah dilakukan. Tamu yang datang bukan hanya untuk menginap, tetapi ada tujuan untuk kegiatan bisnis. Dalam mencapai strategi pemasaran, hotel harus dapat mengembangkan suatu perbedaan-perbedaan dan strategi penempatan pada pasar sasarannya dan mampu memberikan keistimewaan-keistimewaan yang lain dari pesaingnya, menciptakan kreativitas pelayanan seperti di rumah sendiri serta memenuhi keinginan para pelanggan. Selain itu, hotel juga harus mampu mengembangkan sebuah peta kedudukan produknya, agar menduduki posisi yang lebih baik daripada pesaing-pesaingnya. Jadi, hotel dapat meyakinkan pelanggannya bahwa ia mempunyai kelebihan-kelebihan khusus dibandingkan dengan pesaingnya, apakah itu kualitas, pelayanan, dan sebagainya. Perusahaan harus dapat membaca mana pesaing yang menjadi ancaman serius bagi produknya.

Elemen bauran pemasaran antara lain produk, harga, tempat dan promosi. Pemasaran juga mencakup riset, sistem informasi dan perencanaan. Bila pemasar melakukan tugas yang baik, yaitu mengenali kebutuhan pelanggan, mengembangkan produk yang baik dan menetapkan harga, mendistribusikan dan mempromosikan produk itu dengan efektif, hasilnya adalah produk yang menarik dan pelanggan yang puas. Salah satu parameter yang amat berarti untuk menilai keberhasilan dan keuntungan dari industri perhotelan adalah melalui tingkat penghuniannya (*room occupancy rate*). Tingkat penghunian kamar hotel dihitung dengan cara membagi banyaknya malam kamar yang dihuni (*room night occupied*) dengan banyaknya malam kamar yang tersedia (*room night available*).

KONSEP TEORITIS

Definisi Strategi

Menurut David (2004), bahwa strategi adalah cara untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografi, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan *joint venture*. Strategi adalah 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.

Strategi korporat menurut Tjiptono (2008) merupakan strategi yang meliputi seluruh perusahaan yang disusun oleh manajemen puncak untuk mengatur kegiatan atau operasi organisasi yang memiliki satu atau lebih unit bisnis. Strategi unit bisnis lebih diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu unit bisnis tertentu. Sedangkan strategi fungsional merupakan strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen (R& D, keuangan, produksi dan operasi, pemasaran, SDM) yang dapat mendukung strategi level unit bisnis.

Pemasaran Jasa

Jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun (Kotler, 2002).

Ada beberapa alasan mengapa pemasaran jasa itu perlu :

- a. Setiap jasa berbeda kualitasnya dan tidak ada yang persis sama.
- b. Tingkat hidup atau pendapatan masyarakat berbeda-beda.
- c. Penggunaan jasa memiliki *disposable income* yang berbeda-beda.
- d. Adanya faktor hari libur yang sangat mempengaruhi permintaan jasa.
- e. Pertumbuhan industri pariwisata yang selalu meningkat terus dari waktu ke waktu.

Definisi Hotel

Pengertian hotel menurut *Hotel Proprietors Act, 1956*, dalam Sulatyo (2002) adalah :

Hotel adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan fasilitas kamar untuk tidur, pelayanan makanan, dan minuman kepada orang-orang yang sedang melakukan perjalanan dan mampu membayar

dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus. Sedangkan pengertian hotel yang dimuat oleh *Grolier Electronic Publishing Inc.* (1995), menyebutkan bahwa :

Hotel adalah usaha komersial yang menyediakan tempat menginap, makanan, dan pelayanan-pelayanan lain untuk umum.

Menurut Surat Keputusan Menparpostel (Menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi) No. KM 37/PW.340/MPPT-86, tentang Peraturan Usaha dan Penggolongan Hotel. Bab I, Pasal 1, Ayat (b) dalam SK (Surat Keputusan) tersebut menyebutkan bahwa :

Menurut SK. Menhub. RI. No. PM 10/pw.391/phb- 77, Hotel adalah suatu bentuk akomodasi yang dikelola secara komersial, disediakan bagi setiap orang untuk memperoleh pelayanan penginapan berikut makan dan minum.

Klasifikasi Hotel

Menurut Sulatiyono (2002), klasifikasi hotel berbintang tersebut secara garis besar didasarkan pada unsur-unsur persyaratan sebagai berikut :

- Fisik :
 1. Besar/kecilnya hotel atau banyak/sedikitnya jumlah kamar tamu :
 - a. Hotel Kecil, hotel dengan 25 kamar atau kurang.
 - b. Hotel Sedang, hotel yang memiliki lebih dari 25 dan kurang dari 100 kamar.
 - c. Hotel Menengah, hotel dengan jumlah kamar lebih dari 100 dan kurang dari 300 kamar.
 - d. Hotel Besar, adalah hotel yang memiliki lebih dari 300 kamar.
 2. Kualitas, lokasi dan lingkungan bangunan.
 3. Fasilitas yang tersedia untuk tamu, seperti ruang penerima tamu, dapur, toilet, dan telepon umum.
 4. Perlengkapan yang tersedia, baik bagi karyawan, tamu maupun bagi pengelola hotel.
 5. Kualitas bangunan, yang dimaksud adalah kualitas bahan-bahan bangunan yang dipergunakan, seperti kualitas lantai, dinding, termasuk juga tingkat kekedapan terhadap api, kekedapan terhadap suara yang datang dari luar ataupun dari dalam hotel.
 6. Tata letak ruang, dan ukuran ruang.
- Operasional/Manajemen
 1. Struktur organisasi dengan uraian tugas dan manual kerja secara tertulis bagi masing-masing jabatan yang tercantum dalam organisasi.
 2. Tenaga kerja, spesialisasi dan tingkat pendidikan karyawan disesuaikan dengan persyaratan peraturan penggolongan hotel.
- Pelayanan
 1. Keramah-tamahan, sopan dan mengenakan pakaian seragam hotel.
 2. Pelayanan diberikan dengan mengacu pada kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan tamu.
 3. Untuk hotel berbintang 4 dan 5, pelayanan dibuka selama 24 jam.

Manajemen Penyelenggaraan Hotel

Menurut Sulatiyono (2002), manajemen penyelenggaraan hotel ialah suatu kegiatan usaha hotel yang didasari oleh konsep-konsep dan fungsi-fungsi manajemen. Strategi manajemen dan persaingan akan berkaitan dengan upaya-upaya sebagai berikut :

1. Peningkatan kemampuan pengelola untuk menggunakan teknik-teknik manajemen pengelolaan yang dapat meningkatkan volume penjualan, mengurangi tingkat kegagalan produksi (seperti tingkat pembatalan pemesanan kamar atau *no-show*).
2. Meningkatkan produktivitas pelayanan, yang mana pelayanan pada dasarnya adalah suatu aktivitas ekonomi yang menghasilkan waktu, tempat, bentuk dan kebutuhan-kebutuhan psikologis yang diperlukan oleh seseorang.
3. Memperluas penetrasi pasar, kemudian memberikan harga jual produk yang kompetitif dengan tujuan peningkatan dan memelihara penjualan.

Pengertian Pemasaran Hotel dan Prinsip-Prinsip Awal Pemasaran

Pemasaran hotel adalah aktivitas yang menggunakan strategi dan taktik, yang direncanakan sedemikian rupa untuk menyampaikan 'cerita' tentang pelayanan yang dapat diberikan suatu hotel, dengan memberikan rangsangan yang bergairah pada tamu untuk mau memilih pesan yang disampaikan hotel untuk dibandingkan dengan pilihan lain dari

hotel pesaing. Menurut Philip Kotler, pemasaran hotel adalah ilmu yang bertujuan untuk menyenangkan tamu dan dari kegiatan itu hotel memperoleh keuntungan.

Untuk lokasi hotel misalnya, paling sedikit ada empat aspek yang perlu diperhatikan, yaitu :

- a. Jarak lokasi hotel dengan bandar udara, pusat perdagangan, *shopping centre*, *mall* dan tempat-tempat hiburan lainnya.
- b. Faktor aksesibilitas, yaitu tersedianya angkutan umum seperti bus atau taksi dari dan ke hotel.
- c. Faktor lingkungan yang aman, bersih, nyaman, dan taman parkir yang luas.
- d. Faktor kelengkapan fasilitas, agar tamu menjadi lebih betah tinggal berlama-lama di hotel. Karena itu pengadaan fasilitas seperti kolam renang, lapangan tenis, *mini golf*, *night club*, *discotheque*, *pub*, sauna atau karaoke akan sangat menentukan pilihan orang mengapa mereka memilih hotel tertentu.

Untuk itu kegiatan di bawah ini merupakan tanggungjawab dari bidang pemasaran yaitu :

1. Riset pemasaran dan perencanaan pemasaran (*Market Research and Planning*)
2. Analisis pasar, permintaan dan penawaran (*Market Analysis*)
3. Perencanaan dan pengembangan product (*Product Planning and Development*)
4. Menetapkan target pasar (*Targetting the Market*)
5. Menyusun strategi pemasaran (*Marketing Strategy*)
6. Menetapkan kebijaksanaan harga (*Price Policy*)
7. Menetapkan strategi harga (*Discount Strategy*)
8. Menyusun konsep pelayanan (*The Service Concept*)
9. Merumuskan sistem informasi pemasaran (*The Marketing Information system*)
10. Menyusun komunikasi pemasaran (*Marketing Communications*)
11. *Positioning Strategy*
12. *Promotions dan Public Relations.*

Pemasaran yang efektif menghendaki perencanaan yang baik mulai dari menentukan konsep tentang kualitas, desain, kemasan, harga, cara penyampaian produk kepada konsumen pada waktu dan jumlah yang tepat, sampai dengan bagaimana membuat pelanggan tetap loyal terhadap produk yang diciptakan.

Menurut Sulatyo (2002), prinsip-prinsip awal pemasaran hotel adalah sebagai berikut :

1. Konsep pemasaran
Bila suatu hotel menerapkan konsep pemasaran, maka segala kegiatannya akan berangkat dari keyakinan bahwa memuaskan kebutuhan dan keinginan tamu merupakan prioritas utama.
2. Berorientasi pada pasar atau tamu
Bila suatu hotel berorientasi kepada pasar atau berorientasi kepada tamu maka manajer hotel harus bertindak sesuai dengan konsep pemasaran.
3. Memenuhi dan memuaskan kebutuhan, keinginan dan tujuan tamu. Untuk dapat mencapai sasaran jangka panjang dalam suasana persaingan yang ketat, maka hotel harus menyadari bahwa kepuasan tamu adalah kunci keberhasilan mereka.
4. Adanya pangsa pasar yang pasti.
Pada awalnya setiap tamu mempunyai kebutuhan, keinginan dan tujuan yang berbeda, kenyataan ini mendorong timbulnya konsep pangsa pasar. Artinya kita berusaha untuk mendapatkan sekelompok orang di pasar sasaran dan memasarkan produk kita kepada mereka.
5. Memiliki nilai dan proses pertukaran.
Sebagian tamu menghubungkan nilai dengan harga, namun ada pula tamu yang menganggap harga bukan merupakan tolok ukur dari nilai. Harga merupakan perkiraan nilai yang diberikan oleh tamu atas pemuasan kebutuhan dan keinginannya dengan apa yang telah dibayarkannya. Pemasaran merupakan proses pertukaran nilai antara apa yang ditawarkan oleh hotel dengan para tamunya.
6. Terdapat siklus hidup produk.
Konsep ini mengulas bahwa produk, dan jasa hotel bergerak melalui empat tahapan, yaitu : (1) Perkenalan, (2) Pertumbuhan, (3) Matang, (4) Penurunan. Pendekatan pemasaran harus selalu disesuaikan pada ke empat tahapan-tahapan tersebut. Hal ini untuk menghindari penurunan dan merupakan kunci untuk memperoleh keberhasilan jangka panjang.

7. Terdapat bauran pemasaran.

Setiap organisasi memiliki suatu bauran pemasaran yang mencakup faktor-faktor yang dapat dikendalikan dan pada awalnya dipakai untuk meneruskan kebutuhan kelompok tertentu. Selanjutnya secara tradisional bauran pemasaran mencakup empat faktor yakni produk, tempat, promosi dan harga.

Pangsa Pasar

Pangsa pasar merupakan suatu proporsi dari penjualan industri keseluruhan (total), yang dibuat oleh satu perusahaan di dalam suatu industri. Data pangsa pasar terutama digunakan untuk mengevaluasi kemampuan pemasaran perusahaan. Kenaikan suatu jumlah penjualan perusahaan harus juga dengan melihat penjualan industri. Sebagai misal, penjualan perusahaan meningkat 5% tetapi kenaikan penjualan industri adalah 10%, maka bukan berarti *market share* perusahaan meningkat.

Meningkatkan *market share* perusahaan juga berarti bagaimana perusahaan berhadapan dengan para pesaingnya. Lebih jauh lagi, adalah bagaimana perusahaan mampu mempertahankan kesetiaan para langganannya terhadap produk/ merek perusahaan. Atau bagaimana perusahaan berhasil menarik langganan/ konsumen dari perusahaan pesaing. *Market share* yang berubah-ubah akan banyak disebabkan oleh perilaku konsumen (kesetiaan konsumen terhadap produk tertentu).

Strategi Bauran Pemasaran

Keputusan tentang bauran pemasaran setiap perusahaan tergantung pada jenis perusahaan tersebut, meliputi produk yang dihasilkan dan pasar yang dilayani. Bauran pemasaran mempunyai peranan penting dalam teori pemasaran. Kotler dan Armstrong (2001), mendefinisikan bauran pemasaran sebagai himpunan atas seperangkat peubah pemasaran yang terkendali yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan tanggapan yang diinginkan dalam pasar sasaran.

Keempat alat pemasaran tersebut harus dikombinasikan secara tepat agar dapat memuaskan kebutuhan pasar sasaran.

1. Product

Menurut Tjiptono (2006), produk jasa merupakan bentuk penawaran organisasi jasa yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemuasan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Sedangkan, menurut Kotler (2000), produk mempunyai makna segala sesuatu yang bisa ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan.

2. Price

Keputusan bauran harga berkenaan dengan kebijakan strategis dan taktis, seperti tingkat harga, struktur diskon, syarat pembayaran, dan tingkat diskriminasi harga di antara berbagai kelompok pelanggan. Menurut Tjiptono (2006), harga diartikan sebagai jumlah uang (satuan moneter) dan/atau aspek lain (non moneter) yang mengandung utilitas/kegunaan tertentu yang diperlukan untuk mendapatkan suatu jasa.

3. Place

Place merupakan keputusan distribusi menyangkut kemudahan akses terhadap jasa bagi para pelanggan potensial. Keputusan ini meliputi keputusan lokasi fisik, perantara, dan non lokasi. *Place* sangat berperan penting dalam melakukan membuat keputusan dalam melakukan penjualan efektif atau tidak.

4. Promotion

Promosi merupakan suatu bentuk komunikasi pemasaran. Berdasarkan Laksana (2008), promosi adalah suatu komunikasi dari penjual dan pembeli yang berasal dari informasi yang tepat dengan bertujuan untuk merubah sikap dan tingkah laku pembeli, dari yang belum kenal sehingga dapat menjadi pembeli dan tetap mengingat produk tersebut. Dalam bauran promosi tradisional terdapat berbagai metode untuk mengkomunikasikan manfaat jasa kepada pelanggan potensial dan aktual, seperti :

- a. Periklanan
- b. Promosi penjualan.
- c. Pemasaran langsung
- d. *Public relation*

PEMBAHASAN

Berikut ini adalah evaluasi dimensi strategi bauran pemasaran Grand Swiss-Belhotel terhadap responden.

**Nilai Dimensi Pembentuk Strategi Bauran Pemasaran
 Grand Swiss-Belhotel Medan**

No.	Dimensi	Nilai
1.	Produk	3,88
2.	Harga	4,10
3.	Lokasi	4,14
4.	Promosi	2,68

Tabel diatas menunjukkan dimensi yang memiliki nilai diatas 3 adalah: produk, harga, dan lokasi. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga dimensi tersebut merupakan faktor yang menjadi acuan para tamu untuk menginap di Grand Swiss-Belhotel Medan, sedangkan dimensi atau program lainnya yaitu promosi masih belum efektif. Hal ini ditunjukkan dengan besarnya bobot masih dibawah 3,0.

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Setelah melakukan pemisahan antara kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada, maka disusun matrik IFE (kekuatan dan kelemahan) dan matrik EFE (peluang dan ancaman) yang dilengkapi bobot dan rating.

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Faktor Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor Total (c = a x b)
KEKUATAN			
1. Lokasi hotel strategis	0.101	3	0.302
2. Segmen pasar terbanyak corporate	0.095	3	0.286
3. Memiliki executive business center	0.068	2	0.136
4. Hotel yang tergabung dalam grup maka program promosi juga dibantu oleh SBI	0.079	3	0.237
5. Makanan di restoran bervariasi sepanjang harinya	0.060	3	0.180
6. Citra nama sebagai bisnis perhotelan di Medan	0.093	3	0.278
7. Hubungan kerjasama dengan perusahaan lain	0.076	3	0.229
8. Kemampuan mengumpulkan informasi tentang pasar	0.068	3	0.204
9. Ketrampilan dan pengalaman tenaga kerja	0.071	3	0.213

Faktor Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor Total (c = a x b)
KELEMAHAN			
1. Penyediaan fasilitas hotel makin kurang	0.057	3	0.172
2. Promosi yang belum efektif dan berkesinambungan	0.063	3	0.188
3. Orang luar yang tidak menginap di hotel jarang berkunjung ke restoran untuk makan	0.054	3	0.163
4. Tidak cukupnya lahan untuk penambahan fasilitas	0.052	2	0.104
5. Terbatasnya SDM dibidang pemasaran	0.063	1	0.063
Jumlah	1.000		2.755

Dari matriks diperoleh total skor 2,755 yang menunjukkan bahwa perusahaan sudah mempunyai strategi yang baik dalam mengantisipasi ancaman internal yang ada. Untuk faktor kekuatan diperoleh faktor dengan skor tertinggi sebesar 0,302 yaitu lokasi hotel yang strategis. Sedangkan untuk faktor kelemahan, terbatasnya sumberdaya manusia bagian pemasaran dengan skor terendah diantara faktor-faktor kelemahan lainnya, yaitu 0,063.

Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Faktor Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor Total (c = a x b)
PELUANG			
1. Kota Medan populer sebagai tempat diadakannya pertemuan, konferensi, dan penyelenggaraan event-event nasional	0.069	4	0.277
2. Akan lebih baik bila restoran di promosikan kepada orang luar yang bukan tamu hotel	0.072	4	0.289
3. Pertumbuhan pusat perbelanjaan dan perkantoran yang meningkat	0.082	3	0.245
4. Potensi pasar yang cukup besar dan tingkat kunjungan wisatawan ke Kota Medan yang cenderung meningkat	0.075	3	0.226
5. Pergeseran nilai dan budaya dalam masyarakat	0.066	3	0.198
6. Undang-undang bisnis yang mendukung	0.085	3	0.255
7. Ditetapkannya Kota Medan sebagai kota tujuan wisata	0.060	3	0.179

Faktor Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor Total (c = a x b)
ANCAMAN			
1. Konsumen menuntut tinggi terhadap mutu pelayanan	0.091	3	0.274
2. Laju inflasi Indonesia yang tinggi	0.085	3	0.255
3. Situasi politik dan keamanan	0.116	2	0.233
4. Target pasar yang masih terfokus	0.053	3	0.160
5. Persaingan dalam industri perhotelan	0.066	3	0.198
6. Mutu produk/jasa pesaing masih lebih baik	0.079	2	0.157
Jumlah	1.000		2.947

Dari matriks diperoleh total skor 2,947 yang menunjukkan bahwa perusahaan sudah mempunyai strategi yang baik dalam mengantisipasi ancaman eksternal yang ada. Faktor yang dianggap paling memberikan peluang bagi perusahaan untuk memperluas pasar adalah akan lebih baik bila restoran dipromosikan kepada orang luar yang bukan tamu (skor 0,289). Sedangkan faktor eksternal yang dianggap paling mengancam atau sulit diatasi adalah mutu produk/jasa pesaing masih lebih bagus (0,157).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dikemukakan, didapat beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- Dari analisis dan pembahasan bauran pemasaran diketahui bahwa nilai rata-rata dimensi promosi memiliki tingkat dominan yang kurang terhadap hunian kamar yaitu 2,68.
- Analisis faktor eksternal dan internal dengan menggunakan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) menunjukkan bahwa pengaruh eksternal lebih besar dibanding dari faktor internal.

DAFTAR PUSTAKA

David, F.R. 2004, *Manajemen Strategis : konsep-konsep*, alih bahasa, Kresno Saroso : penyunting bahasa, Ahmad Lukman, Melvi., Edisi 9, Indeks.

Handoko, H.T., 1997, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi 2 : BPF, Yogyakarta.

Hariadi, B., 2005, *Strategi Manajemen*, Bayumedia Publishing, Malang.

Husein Umar, 2004, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, cetakan keenam, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Kotler, P. 2000, *Marketing Management : The Millennium Edition*, Upper Sadder River, Prentice Hall International, New Jersey.

Kotler, P. Dan K.L. Keller, 2007, *Manajemen Pemasaran*, Edisi 12, Jilid 1, Penerbit: PT. Indeks.

Kotler, P., 2001, *Marketing Management*, Prentice Hall International, New Jersey.

_____, 2002, *Manajemen Pemasaran (Terjemahan)*. PT. Prehallindo, Jakarta.

Laksana, 2008, *Manajemen Pemasaran; Pendekatan Praktis*, Graha Ilmu, Yogyakarta.

Nazir. M, 1999, *Metode Penelitian*, Cetakan Ketiga, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.

- Robbins, Stephen P., 1994, Teori Organisasi: struktur, desain dan aplikasi., alih bahasa, Jusuf Udaya, Arcan, Jakarta.
- Siagian, S.P. 2004, Manajemen Strategik. Cetakan Kelima, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sulatiyono, Agus, 2002, Manajemen Penyelenggaraan Hotel, CV. Alfabeta, Cetakan Ketiga, Bandung.
- Sugiyono, 2001, Metode Penelitian Bisnis, Penerbit Alfa-Beta, Jakarta.
- Suwito, 2009, *Strategic Management (Capstone Course)*. Materi Kuliah pada Program Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, USU.
- Tjiptono, F., 1997, Strategi Pemasaran, Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- _____, 2006, Pemasaran Jasa, edisi pertama, Penerbit Bayumedia Publishing, Malang.
- _____, 2008, Strategi Pemasaran, edisi III. Penerbit CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Yoeti A Oka, 1999, Strategi Pemasaran Hotel, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, anggota IKAPI, Jakarta.