

**STRATEGI PEMASARAN PADA MASA PANDEMI DALAM  
UPAYA MENINGKATKAN TINGKAT HUNIAN KAMAR  
HOTEL DI JEMBER (STUDI KASUS DI HOTEL BINTANG  
MULIA)**

***(MARKETING STRATEGY DURING PANDEMIC IN EFFORT  
IMPROVING HOTEL ROOM OCCUPATION IN JEMBER (CASE  
STUDY AT BINTANG MULIA HOTEL))***

**Hadi Jatmiko<sup>1</sup>**

*Universitas Muhammadiyah Jember, Indonesia  
hadijatmiko@unmuhjember.ac.id*

**Cristian Rizqi Anggraini<sup>2</sup>**

*Universitas Muhammadiyah Jember, Indonesia  
cr.anggraini@unmuhjember.ac.id*

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the right marketing strategy to increase the room occupancy rate during the pandemic. The population of this study were employees at the Bintang Mulia hotel with a proportional random sampling of 44 respondents. Structured interviews with hotel managers and associations. The research analysis method uses SWOT analysis. The results of the study stated that the position of the Bintang Mulia hotel was in Quadrant I, this was based on the results of the IFAS and EFAS analysis. The strategy that can be applied is an aggressive growth policy (growth-oriented strategy, while alternative strategies include: First, implementing an online booking system which is expected to provide convenience for guests. Second, getting used to the application of health protocols that guests are expected to feel safe. Third, maintaining and improve the quality of its services, improvement efforts can be made through assessments from visitors through feedback in the form of ratings and reviews on travel agent applications. Fourth, collaborate with genpi, influencers, and the government.*

**Keywords:** *Marketing Strategy, Room Occupancy, Covid-19 Pandemic*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pemasaran yang tepat untuk meningkatkan tingkat hunian kamar pada masa pandemi. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan di hotel Bintang Mulia dengan proposional Random Sampling sejumlah 44 responden. Wawancara terstruktur dengan Manager dan asosiasi pengelola hotel. Metode analisis penelitian menggunakan Analisis SWOT. Hasil penelitian menyatakan bahwa posisi hotel Bintang Mulia berada pada Kuadran I, hal ini berdasarkan hasil analisis IFAS dan EFAS. Strategi yang dapat diterapkan adalah kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth-oriented strategy*, sedangkan alternatif strategi meliputi : Pertama, menerapkan sistem booking secara online

yang diharapkan dapat memberikan kemudahan bagi tamu. Kedua, Membiasakan penerapan protokol kesehatan yang diharapkan tamu merasa aman. Ketiga, menjaga dan meningkatkan kualitas layanannya, upaya perbaikan dapat dilakukan melalui penilaian dari pengunjung melalui *feedback* berupa *rating* dan *review* pada aplikasi-aplikasi *travel agent*. Keempat, menjalin kerjasama dengan genpi, influencer, dan pemerintah.

**Kata Kunci :** Strategi Pemasaran, Tingkat Hunian Kamar , Pandemi Covid-19.

## PENDAHULUAN

Tingkat hunian hotel bintang di Jember pada bulan Agustus 2021 mencapai 35,76 persen dari tiap 100 kamar yang disediakan oleh seluruh hotel setiap malamnya, maka sebanyak 35 hingga 36 kamar di antaranya telah terjual," kata Kasi Statistik Distribusi BPS Jember Candra Bhirawa di Jember, Senin (4/10/2021). Menurutnya hal tersebut menunjukkan peningkatan dibandingkan tingkat hunian hotel pada bulan sebelumnya yang tercatat 26,36 persen. Hal tersebut menjadi indikator bahwa ada peningkatan hunian kamar, meskipun belum signifikan seperti pada masa sebelum pandemi covid-19.

Tingkat hunian kamar adalah suatu keadaan sampai sejauh mana jumlah kamar terjual jika diperbandingkan dengan seluruh jumlah kamar yang tersedia untuk terjual. Tingkat hunian kamar merupakan tolok ukur keberhasilan dari sebuah hotel. Bahwa dengan tingginya tingkat hunian kamar sebuah hotel, secara tidak langsung akan mempengaruhi penghasilan dan keuntungan hotel tersebut. Oleh karena itu semua hotel selalu berusaha untuk meningkatkan jumlah hunian kamarnya (Yoeti, 2009: 55).

Peningkatan kualitas keinginan dan tuntutan kepuasan masyarakat pengguna jasa serta persaingan bisnis yang semakin tajam tidak dapat dihindari, Hotel Bintang Mulia Jember yang bergerak didalam bidang *public service*, yaitu penyelenggara dan penyedia pelayanan di sektor jasa perhotelan yang tidak bisa menghindar dari fenomena tersebut apabila tidak ingin ditinggalkan oleh konsumennya. Kondisi pada saat pandemi saat ini menambah tantangan kepada manajemen untuk tidak tinggal diam dalam merancang strategi dalam rangka meningkatkan tingkat hunian kamar.

Menurut Saksiari (2022: 176 ) dalam artikelnya, hasil analisa Triangulasi berdasarkan focus strategy serta hasil analisa kuadran SWOT

menunjukkan perlu berfokus dalam memperbaharui website dengan promo-promo terbaru, melakukan promosi secara berkala melalui sosial media seperti instagram dan facebook, menambah benefit kepada tamu yang menginap, serta melakukan competitor analysis dengan menyesuaikan harga kompetitor dan memperbaharui publish rate supaya memiliki harga saing yang sesuai dengan kompetitronya.

Pengelola hotel harus dapat memahami keinginan dan kebutuhan masyarakat yang menjadi konsumen, selain itu juga harus mengetahui situasi dan kondisi internal perusahaannya, sehingga dapat merumuskan strategi pemasaran yang tepat untuk tetap mempertahankan tingkat permintaan konsumen pada tingkat yang dapat memaksimalkan keuntungan dan minat masyarakat yang datang dan menginap yang berimbas pada meningkatnya tingkat hunian kamar. Persaingan yang ketat saat ini memaksa para pengusaha untuk menggunakan strategi pemasaran yang benar-benar tepat, agar dapat mencapai tujuan atau target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan ataupun untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Definisi strategi pemasaran menurut Kotler dan Armstrong (1997:54) : "*Marketing strategy is the basic approach that the business units use to achieve its objective and consist of proceed decisions on target market, marketing positioning, marketing mix and marketing expenditure levels.*" Kutipan itu diartikan bahwa strategi pemasaran adalah pendekatan pokok yang digunakan oleh unit bisnis di dalam mencapai sasaran yang di dalamnya tercantum keputusan-keputusan mengenai target pasar, penempatan produk, bauran pemasaran, serta tingkat biaya pemasaran yang diperlukan.

## **METODOLOGI**

Penelitian ini dilakukan dengan suatu metode penelitian yang berguna untuk membimbing dan mengarahkan bagaimana sebuah penelitian itu dilakukan. Metode ini meliputi: Penentuan variabel penelitian, jenis dan sumber data, tahap persiapan, penentuan lokasi penelitian, teknik pengambilan sampel, teknik pencarian data, teknik pengolahan data, teknik analisis data maupun teknik pemeriksaan data.

### Variabel Penelitian

- a. Strategi Pemasaran
- b. Upaya peningkatan Hunian Kamar

## Jenis Data

### a. Data Kualitatif

Data Kualitatif merupakan data yang tidak dapat diukur secara eksak, akan tetapi berupa informasi-informasi yang ada relevansinya dengan permasalahan penelitian ini, data kualitatif dalam penelitian ini berupa sejarah dan gambaran umum Hotel Bintang Mulia Jember sebagai lokasi penelitian, kendala yang dihadapi dalam pemasaran produk dan usaha-usaha untuk mengatasi kendala yang dihadapi, input pelanggan terhadap produk, serta beberapa informasi sesuai kebutuhan penelitian.

### b. Data Kuantitatif.

Data Kuantitatif merupakan data yang berupa angka-angka yang dapat dihitung, seperti data jumlah tingkat hunian kamar Hotel Bintang Mulia Jember Jember dan hotel lain di Jember, daftar harga kamar hotel, jumlah fasilitas atau sarana dan prasarana yang tersedia di Hotel Bintang Mulia Jember Jember.

## Sumber Data

### a. Data Primer

Data Primer merupakan data yang berasal dari sumber pertama, melalui wawancara langsung dengan beberapa pihak yang ada kaitannya dengan penelitian ini, yaitu General Manger dan karyawan Hotel Bintang Mulia Jember Jember. Data primer ini akan digunakan untuk membahas atau menjawab permasalahan penelitian bagaimana strategi pemasaran yang dilaksanakan Hotel Bintang Mulia Jember Jember dalam menjalankan usahanya agar dapat tetap bertahan serta meningkatkan hunian kamarnya.

### b. Data Sekunder

Data Primer merupakan data yang diperoleh dari pihak-pihak tertentu yang telah terlebih dahulu melakukan penelitian atau pencatatan data seperti: buku atau literature yang relevan dan mempunyai hubungan atau berkaitan dengan hasil penelitian, seperti data dari Biro Statistik Jember yang terangkum dalam buku Jember Dalam Angka, Data dari Kantor Pariwisata Jember dan sebagainya . Data ini dibutuhkan sebagai pelengkap data sekunder serta dapat dijadikan sebagai pembanding data primer yang diperoleh.

## Tahap Persiapan

Pada tahap persiapan merupakan suatu tahapan di mana peneliti perlu mempersiapkan diri atas segala sesuatu yang berhubungan dengan bahan dasar penelitian itu sendiri. Teknik yang digunakan dalam tahap persiapan ini adalah:

### 1). Studi Pustaka

Peneliti melakukan studi pustaka guna mendapatkan pengetahuan dan wawasan yang lebih mendalam serta menyeluruh dengan menghimpun berbagai teori dan konsep yang berkaitan dengan pemasaran, strategi pemasaran, strategi penentuan harga produk dan sebagainya sesuai dengan kebutuhan penelitian.

### 2). Penentuan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Hotel Bintang Mulia Jember Jl. Nusantara No.18, Kaliwates Kidul, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, 68133. Penentuan lokasi ini didasarkan pada permasalahan yang terjadi di Hotel Bintang Mulia Jember, seperti rendahnya tingkat hunian kamar di Hotel Bintang Mulia Jember.

### 3). Observasi Pendahuluan

Observasi pendahuluan dimaksudkan untuk mendalami masalah yang terjadi di Hotel Bintang Mulia Jember. Observasi pendahuluan dimaksudkan untuk memperoleh data awal dan pendukung permasalahan penelitian misalnya data tingkat hunian hotel. Masalah penelitian ini adalah Strategi pemasaran apa yang perlu dilakukan Hotel Bintang Mulia Jember dalam meningkatkan tingkat hunian kamarnya.

## Metode Pengumpulan Data

### a. Observasi

Pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung ke objek penelitian dalam hal ini Hotel Bintang Mulia Jember, untuk mengetahui strategi pemasaran yang dilaksanakan Hotel Bintang Mulia Jember dalam menjalankan usahanya agar dapat tetap bertahan serta meningkatkan hunian kamarnya. Observasi dilakukan untuk membandingkan hasil wawancara

informan dengan kenyataan yang ada dilapangan.

b. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi yang lebih lengkap dengan :

- 1) General Manager Hotel Bintang Mulia Jember .
- 2) Manager-Manager Operasional Hotel Bintang Mulia Jember .
- 3) Staf Bagian Marketing Hotel Bintang Mulia Jember .

c. Dokumentasi

Peneliti mendokumentasikan data-data yang sudah ada di Hotel Bintang Mulia Jember serta pihak-pihak terkait seperti kantor pariwisata Jember. Pengumpulan data ini dilakukan untuk memperoleh data dengan reabilitas dan validitas yang tinggi guna memperoleh obyek secara akurat.

d. Questioner

Kuesioner, adalah daftar pertanyaan secara tertulis yang disediakan dan disebarkan kepada responden sebagai bahan pengumpulan data. Hal ini untuk memudahkan peneliti dalam mengklasifikasikan data yang diperoleh. Pertanyaan dalam questioner ini adalah merupakan implementasi permasalahan penelitian. Kuesioner dibagikan kepada karyawan dan tamu hotel yang dijumpai selama penelitian dilakukan.

### Metode Analisa Data

Menurut Moleong (1994:14) bahwa pengolahan data ini dimulai dengan mengorganisir data yang terkumpul, kemudian diurutkan kedalam pola-pola, kategori dan satuan uraian. Analisis data menggunakan tiga alur kegiatan:

a. Reduksi data

Peneliti meringkas data yang relevan dengan fokus penelitian kemudian menyederhanakannya dan akhirnya mengambil inti dari data tersebut.

b. Display data

Peneliti membuat tabel atau diagram agar dapat menguasai data dan tidak tenggelam dalam tumpukan detail yang ada.

c. Penarikan kesimpulan

Pada saat menngumpulkan data, peneliti berusaha mencari makna dari data yang dihasilkan serta berusaha membuat kesimpulan sementara.

Sedangkan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu membuat uraian dari hasil penelitin dan menyajikan hasil penelitian tersebut dalam bentuk yang baik, sehingga mendapat gambaran tentang situasi penelitian, kemudian dipadukan dengan dua analisis yaitu:

- 1) Analisis Bauran Pemasaran (*marketing mix*), yaitu suatu metode yang akan menganalisis mengenai produk, harga, promosi, saluran distribusi terhadap produk yang disediakan Hotel Bintang Mulia Jember.
- 2) Analisis SWOT, yaitu suatu metode untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal, di mana kekuatan dan kelemahan termasuk lingkungan internal pada Hotel Bintang Mulia Jember Jember, sedangkan peluang dan tantangan termasuk lingkungan eksternal.

1. *Strengths* (kekuatan)

Yaitu hal-hal yang mendorong dan mendukung Hotel Bintang Mulia Jember Jember sebagai perusahaan yang bergerak dibidang usaha jasa perhotelan di mana produknya sudah mempunyai *brand image* (Bintang Tiga) yang baik, produk terus diinovasi dan disesuaikan dengan kebutuhan tamu, produk berkualitas serta fasilitas tamu yang lengkap.

2. *Weakness* (kelemahan)

Yaitu faktor-faktor yang menghambat dalam proses pengembangan, baik hambatan dari luar maupun dari dalam. Hambatan dari luar seperti pesaing yang banyak seperti hotel Luminor, Aston, Java Lotus, Meotel. Kelemahan ini juga dapat berasal dari faktor internal seperti lemahnya kemampuan sumber daya manusia (karyawan).

3. *Opportunities* (kesempatan/peluang)

Kesempatan dalam hal ini adalah bahwa produk Hotel Bintang Mulia Jember Jember dengan status bintang tiganya, mempunyai peluang guna memperbanyak jumlah pelanggan dalam rangka meningkatkan hunian kamar.

#### 4. *Treaths* (tantangan/ancaman)

Tantangan yang harus diterima oleh Hotel Bintang Mulia Jember Jember, seperti banyaknya saingan (*competitor*), situasi politik dalam negeri yang kurang stabil, adanya nilai mata uang asing yang berubah-ubah (*foreign exchange*) serta pola perilaku masyarakat setempat sebagai dampak dari aktivitas pariwisata, kebijakan pemerintah dan lain-lain.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini ditujukan untuk Menganalisis Strategi Pemasaran Pada Masa Pandemi Covid-19 Dalam Upaya Meningkatkan Tingkat Hunian Kamar di Hotel Bintang Mulia Jember. Analisis data dilakukan dengan analisis SWOT, dimana peneliti pada tahap awal menentukan faktor strategis internal dan eksternal yang ada dalam objek penelitian yaitu Hotel Bintang Mulia Jember. Faktor strategis internal bertujuan untuk mengetahui berbagai kekuatan dan kelemahan yang ada di internal perusahaan yang selanjutnya diidentifikasi ke dalam Tabel IFAS (*Internal Strategic Analysis Summary*). Faktor strategis eksternal bertujuan untuk mengetahui berbagai peluang dan ancaman yang ada di eksternal perusahaan yang selanjutnya diidentifikasi ke dalam Tabel EFAS (*External Strategic Analysis Summary*).

Berikut ini diuraikan secara rinci tahapan dalam analisis SWOT dan pembahasan dalam kaitannya dengan strategi pemasaran pada masa pandemi Covid-19 di Hotel Bintang Mulia Jember:

### 1. Menentukan Matrik IFAS (*Internal Strategic Analysis Summary*) dan EFAS (*Eksternal Strategic Analysis Summary*)

Faktor-faktor strategis baik internal maupun eksternal Hotel Bintang Mulia Jember yang telah diidentifikasi diformulasikan dalam bentuk tabel IFAS (*Internal Strategic Analysis Summary*) dan EFAS (*Eksternal Strategic Analysis Summary*). Penyusunan Tabel IFAS dan EFAS mengacu pada nilai statistik distribusi frekuensi sebagai penentuan pembobotan terhadap masing-masing faktor strategis

perusahaan. Pemberian nilai bobot Internal dan Eksternal akan memberikan gambaran pengaruh faktor strategis mana yang pengaruhnya besar dan mana yang pengaruhnya kecil.

**Hasil IFAS (*Internal Strategic Analysis Summary*)**

Variabel	Bobot	Rating	Bobot x Rating
<b>Kekuatan</b>			
1. Hotel Bintang Mulia Jember produknya sudah mempunyai <i>brand image</i> (Bintang Tiga) yang baik	0,125	4	0,500
2. Hotel Bintang Mulia Jember menawarkan fasilitas hotel yang lengkap dan memadai diantaranya Restoran, Tempat Pertemuan, Kolam renang, Kamar beserta fasilitasnya, Souvenir Shop dan lain-lain	0,125	4	0,500
3. Hotel Bintang Mulia Jember menawarkan layanan hotel dengan harga yang kompetitif.	0,156	4	0,625
4. Lokasi Hotel Bintang Mulia Jember strategis dan mudah dijangkau.	0,156	3	0,469
5. Hotel Bintang Mulia Jember menawarkan kebersihan dan kenyamanan dalam layanan hotel.	0,125	4	0,500
6. Hotel Bintang Mulia Jember menerapkan sistem booking online baik melalui telpon, web online, ataupun travel agent online	0,156	4	0,625
7. Karyawan Hotel Bintang Mulia Jember ramah dalam melayani tamu	0,156	3	0,469
	1,000		3,688
<b>Kelemahan</b>			
1. Promosi yang belum efektif dan berkesinambungan	0,222	1	0,222
2. Jumlah kamar yang sedikit kurang bisa memenuhi permintaan tamu	0,222	1	0,222
3. Semakin besarnya beban operasional di masa pandemi	0,222	2	0,444
4. Masih terbatasnya tingkat kompetensi dan profesionalisme dari SDM Hotel Bintang Mulia Jember	0,167	2	0,333
5. Masih lemahnya sistem penanganan keluhan dan saran dari tamu hotel	0,167	3	0,500
	1,000		1,722

Sumber: Tabel 5.1, diolah

Penentuan rating variabel kekuatan dan peluang mempunyai arah positif terhadap perusahaan, sehingga tingkat pengaruh tersebut diberi nilai sebagai berikut (Rangkuti, 2006: 24):

- a. Memiliki pengaruh positif sangat kecil                      diberi nilai 1
- b. Memiliki pengaruh positif kecil                                diberi nilai 2
- c. Memiliki pengaruh positif besar                                diberi nilai 3
- d. Memiliki pengaruh positif sangat besar                        diberi nilai 4

Penentuan rating variabel kelemahan dan ancaman mempunyai pengaruh dan arah negatif terhadap perusahaan, sehingga tingkat pengaruh tersebut diberi nilai sebagai berikut (Rangkuti, 2006: 24):

- a. Memiliki pengaruh negatif sangat besar diberi nilai 4
- b. Memiliki pengaruh negatif besar diberi nilai 3
- c. Memiliki pengaruh negatif kecil diberi nilai 2
- d. Memiliki pengaruh negatif sangat kecil diberi nilai 1

Berdasarkan tabel diatas dapat dinyatakan bahwa nilai rating untuk faktor internal kekuatan yang ada pada Hotel Bintang Mulia Jember memiliki rata-rata 4 yang artinya mempunyai nilai positif sangat besar atau dapat dinyatakan bahwa semua kekuatan yang dimiliki pihak hotel dapat digunakan untuk bersaing dengan kompetitor, sedangkan untuk faktor internal kelemahan memiliki rata-rata rating yang diberikan adalah 2 yang berarti memiliki pengaruh negatif besar sehingga perlu diperhatikan oleh pihak Hotel Bintang Mulia Jember.

**Hasil EFAS (*External Strategic Analysis Summary*)**

Variabel	Bobot	Rating	Bobot x Rating
<b>Peluang</b>			
1. Adanya dukungan pemerintah terhadap bisnis perhotelan selama pandemi baik kebijakan protokol kesehatan dan karantina	0,160	3	0,480
2. Adanya kesempatan untuk melakukan <i>rebranding</i> hotel	0,160	4	0,640
3. Hotel memiliki kesempatan dalam mempelajari kondisi dan melihat peluang saat pandemi dibanding hotel lainnya sehingga dapat mengoptimalkan strategi pemasaran	0,120	3	0,360
4. Memiliki memiliki peluang besar dalam <i>sustainability</i> (keberlanjutannya)	0,200	2	0,400
5. Kejenuhan masyarakat selama masa PSBB membuat masyarakat ingin segera berwisata	0,200	4	0,800
6. Dukungan Genpi, influencer, dan pemerintah melalui media sosial (facebook, instagram, youtube) mengajak wisatawan berkunjung kembali di era new normal			
	1,000		3,160
<b>Ancaman</b>			
1. Terdapat banyak hotel yang sejenis di Kota Jember	0,167	2	0,333
2. Perkembangan teknologi yang pesat	0,167	1	0,167
3. Banyaknya pendatang baru yang masuk ke industri penginapan sejenis hotel (home stay, guest house, hostel, losmen, dan sebagainya).	0,167	2	0,333
4. Meningkatnya jumlah fasilitas dan kualitas pelayanan yang dimiliki hotel pesaing.	0,167	3	0,500
5. Masa Pandemi belum jelas kapan akan berakhir sehingga dapat menghantui pengunjung untuk menginap ataupun melakukan aktivitas.	0,167	2	0,333
6. Regulasi protokol kesehatan yang mengharuskan untuk jaga jarak, tidak boleh berkerumun dengan orang banyak, menyebabkan hotel tidak dapat memperoleh pendapatan maksimal.	0,167	1	0,167
	1,000		1,833

Berdasarkan Tabel diatas dapat dinyatakan bahwa nilai rating untuk faktor eksternal peluang yang ada pada Hotel Bintang Mulia Jember memiliki rata-rata 3 yang berarti memiliki pengaruh positif besar yang dapat dimaknai hotel memiliki peluang yang dapat dimanfaatkan menjadi kekuatan, sedangkan ancaman yang mempunyai nilai rating rata-rata 1 yang berarti memiliki pengaruh negatif sangat besar. Hal ini berarti dalam kondisi pandemi Covid-19, hotel memiliki potensi ancaman yang memerlukan perhatian dari pihak Hotel Bintang Mulia Jember

**2. Menentukan Posisi Perusahaan**

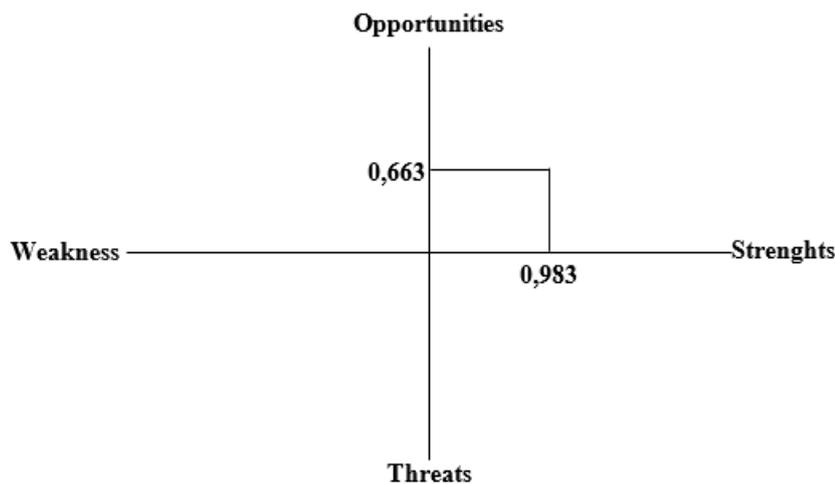
Berdasarkan Hasil IFAS dan EFAS pada Tabel 6.3 dan 6.4 diketahui bahwa skor total kekuatan adalah 3,688, sedangkan skor total kelemahan adalah 1,722. Sedangkan, skor total peluang adalah 3,160, sedangkan skor total ancaman adalah 1,833. Mengacu pada skor tersebut selanjutnya dapat dihitung koordinat (x, y) yang dapat menentukan posisi perusahaan dalam matrik SWOT, dimana x sebagai faktor internal dan y sebagai faktor eksternal.

$$x = \frac{\text{kekuatan} - \text{kelemahan}}{2} = \frac{3,688 - 1,722}{2} = \frac{1,965}{2} = 0,983$$

$$y = \frac{\text{peluang} - \text{ancaman}}{2} = \frac{3,160 - 1,833}{2} = \frac{1,327}{2} = 0,663$$

Setelah diketahui nilai korodinat (x, y), yang diperoleh dari hasil IFAS dan EFAS, maka dibuat dalam matrik SWOT yang dapat digunakan untuk mengetahui gambaran strategis perusahaan. Berikut ini disajikan matrik SWOT untuk Hotel Bintang Mulai Jember.

Gambar Matriks SWOT



Berdasarkan Matrik SWOT, diperoleh posisi strategi Hotel Bintang Mulia Jember berada pada koordinat (0,983; 0,663) yang artinya Hotel Bintang Mulia Jember berada pada kuadran I (satu). Posisi hotel pada Kuadran I dapat diartikan bahwa Hotel Bintang Mulia Jember memiliki kekuatan yang besar dan juga peluang yang besar. Dalam hal ini, fokus strategi yang dapat dipilih oleh Hotel Bintang Mulia adalah strategi mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Strategi agresif atau strategi S-O yang dimaksud adalah hotel dapat memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk merebut dan mengoptimalkan peluang yang ada. Terkait dengan pandemi Covid-19, adanya kebijakan pembatasan sosial (*social distancing*) mulai dari *Pembatasan Sosial* Berskala Besar (PSBB) hingga Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) berdampak pada semua sektor termasuk hotel. Dalam hal ini, hotel mengalami ujian berat yang ditandai dengan penurunan omset dan tingkat hunian hotel. Hotel Bintang Mulia Jember mencatatkan tingkat hunian mencapai 80,1% pada periode Desember 2021 dan 60,19% pada periode Januari 2022. Kondisi tersebut memberikan ilustrasi bahwa bisnis perhotelan termasuk Hotel Bintang Mulia Jember masih mengalami tekanan akibat pandemi Covid-19.

Mengacu pada Matrik SWOT dimana Hotel Bintang Mulia Jember berada pada Kuadran I dan fokus pada strategi agresif. Maka beberapa alternatif strategi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Hotel Bintang Mulia Jember dapat menerapkan sistem booking secara online yang diharapkan dapat memberikan kemudahan bagi tamu atau pengunjung hotel dalam menggunakan jasa dan produk hotel.
2. Hotel Bintang Mulia Jember senantiasa membiasakan penerapan protokol kesehatan yang diharapkan tamu atau pengunjung merasa aman.
3. Perlunya pihak hotel untuk terus menjaga dan meningkatkan kualitas layanannya. Upaya perbaikan dapat dilakukan melalui penilaian dari pengunjung melalui *feedback* berupa *rating* dan *review* pada aplikasi-aplikasi *travel agent*.

Hotel Bintang Mulia Jember dalam rangka memberikan kemudahan kepada tamu atau pengunjung dapat menjadlin kerjasama dengan genpi, influencer, dan pemerintah.

### 3. Menentukan Alternatif Strategi Pemasaran pada Perusahaan

Berdasarkan variabel Internal dan Eksternal pada IFAS dan EFAS pada Tabel 5.3 dan 5.4 selanjutnya dicari alternatif strategi pemasaran pada Hotel Bintang Mulia Jember melalui formulasi matrik analisis SWOT. Berikut adalah formulasi matrik SWOT:

**Tabel 5.5 Diagram Matriks SWOT**

<p><b>IFAS</b></p> <p><b>EFAS</b></p>	<p>Kekuatan (<i>Strength</i>)</p>	<p>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hotel Bintang Mulia Jember produknya sudah mempunyai <i>brand image</i> (Bintang Tiga) yang baik</li> <li>2. Hotel Bintang Mulia Jember menawarkan fasilitas hotel yang lengkap dan memadai diantaranya Restoran, Tempat Pertemuan, Kolam renang, Kamar beserta fasilitasnya, Souvenir Shop dan lain-lain</li> <li>3. Hotel Bintang Mulia Jember menawarkan layanan hotel dengan harga yang kompetitif.</li> <li>4. Lokasi Hotel Bintang Mulia Jember strategis dan mudah dijangkau.</li> <li>5. Hotel Bintang Mulia Jember menawarkan kebersihan dan kenyamanan dalam layanan hotel.</li> <li>6. Hotel Bintang Mulia Jember menerapkan sistem booking online baik melalui telpon, web online, ataupun travel agent online</li> <li>7. Karyawan Hotel Bintang Mulia Jember ramah dalam melayani tamu</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promosi yang belum efektif dan berkesinambungan.</li> <li>2. Jumlah kamar yang sedikit kurang bisa memenuhi permintaan tamu.</li> <li>3. Semakin besarnya beban operasional di masa pandemi.</li> <li>4. Masih terbatasnya tingkat kompetensi dan profesionalisme dari SDM Hotel Bintang Mulia Jember.</li> <li>5. Masih lemahnya sistem penanganan keluhan dan saran dari tamu hotel.</li> </ol>
<p>Peluang (<i>Opportunity</i>)</p>	<p>S - O STRATEGY</p>	<p>W - O STRATEGY</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya dukungan pemerintah terhadap bisnis perhotelan selama pandemi baik kebijakan protokol kesehatan dan karantina</li> <li>2. Adanya kesempatan untuk melakukan <i>rebranding</i> hotel</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Menerapkan sistem booking online;</li> <li>2) Menerapkan protokol kesehatan;</li> <li>3) Menjaga dan meningkatkan kualitas layanan.</li> <li>4) Meningkatkan kerjasama dengan genpi, influencer, dan pemerintah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Memanfaatkan dukungan teknologi dalam pemasaran hotel;</li> <li>2) Membuka peluang kerjasama dengan pemerintah dengan menjadikan hotel sebagai tempat isolasi bagi pasien Covid-19;</li> </ol>

<p>3. Hotel memiliki kesempatan dalam mempelajari kondisi dan melihat peluang saat pandemi dibanding hotel lainnya sehingga dapat mengoptimalkan strategi pemasaran</p> <p>4. Memiliki peluang besar dalam <i>sustainability</i> (keberlanjutannya)</p> <p>5. Kejenuhan masyarakat selama masa PSBB membuat masyarakat ingin segera berwisata.</p> <p>6. Dukungan Genpi, influencer, dan pemerintah melalui media sosial (facebook, instagram, youtube) mengajak wisatawan berkunjung kembali di era new normal</p>	<p>5) Membuka layanan delivery untuk produk food beverages</p>	<p>3) Meningkatkan intensitas kegiatan promosi.</p>
<p>Ancaman (<i>Threat</i>)</p> <p>1. Terdapat banyak hotel yang sejenis di Kota Jember.</p> <p>2. Perkembangan teknologi yang pesat.</p> <p>3. Banyaknya pendatang baru yang masuk ke industri penginapan sejenis hotel (home stay, guest house, hostel, losmen, dan sebagainya).</p> <p>4. Meningkatnya jumlah fasilitas dan kualitas pelayanan yang dimiliki hotel pesaing.</p> <p>5. Masa Pandemi belum jelas kapan akan berakhir sehingga dapat menghantui pengunjung untuk menginap ataupun melakukan aktivitas.</p> <p>6. Regulasi protokol kesehatan yang mengharuskan untuk jaga jarak, tidak boleh berkerumun dengan orang banyak, menyebabkan hotel tidak dapat memperoleh pendapatan maksimal.</p>	<p>S – T STRATEGY</p> <p>1) Memperkuat posisi Hotel Bintang Mulia Jember terhadap pasar sasaran;</p> <p>2) Memanfaatkan TI dalam pemasaran online;</p> <p>3) Meningkatkan kemampuan respon atas keluhan dan saran dari tamu atau pengunjung;</p> <p>4) Menoptimalkan fasilitas yang ada untuk layanan isoman.</p>	<p>W – T STRATEGY</p> <p>1) Pembaharuan fasilitas hotel</p> <p>2) Meningkatkan fasilitas-fasilitas berbasis teknologi</p> <p>3) Meningkatkan fasilitas-fasilitas pendukung demi kemudahan konsumen,</p> <p>4) Pemanfaatan fasilitas dengan baik,</p> <p>5) Melakukan promosi.</p>

Identifikasi faktor strategis perusahaan baik internal maupun eksternal menjelaskan bahwa kekuatan Hotel Bintang Mulia Jember meliputi produk sudah mempunyai brand image (Bintang Tiga) yang baik, menawarkan fasilitas hotel yang lengkap dan memadai diantaranya restoran, tempat pertemuan, kolam renang, kamar beserta fasilitasnya, souvenir shop dan lain-lain, menawarkan layanan hotel dengan harga yang kompetitif, lokasi hotel strategis dan mudah dijangkau, menawarkan kebersihan dan kenyamanan dalam layanan hotel, menerapkan sistem booking online baik melalui telpon, web online, ataupun travel agent online, dan karyawan ramah dalam melayani tamu. Faktor kekuatan tersebut dapat menjadi aspek keunggulan bersaing bagi Hotel Bintang Mulia Jember, sehingga mampu bersaing dengan kompetitornya serta senantiasa memberikan pelayanan kepada tamu atau pengunjung hotel dengan kualitas yang terbaik. Mengacu pada pendapat David (2006) bahwa *strengths* merupakan sumber daya, ketrampilan, dan keunggulan-keunggulan lainnya yang berhubungan dengan para pesaing dan kebutuhan pasar yang akan dilayani suatu perusahaan. Kekuatan tersebut merupakan kompetensi khusus yang dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Kelemahan Hotel Bintang Mulia Jember meliputi promosi yang belum efektif dan berkesinambungan, jumlah kamar yang sedikit kurang bisa memenuhi permintaan tamu, semakin besarnya beban operasional di masa pandemi., masih terbatasnya tingkat kompetensi dan profesionalisme dari SDM, dan masih lemahnya sistem penanganan keluhan dan saran dari tamu hotel. *Weakness* akan menjadi faktor yang secara efektif dinilai berdampak atau menghambat pencapaian kinerja bisnis (David, 2006). Lebih lanjut David mengemukakan bahwa sumber dari *weakness* perusahaan dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran.

Peluang Hotel Bintang Mulia Jember meliputi adanya dukungan pemerintah terhadap bisnis perhotelan selama pandemi baik kebijakan protokol kesehatan dan karantina, adanya kesempatan untuk melakukan *rebranding* hotel, hotel memiliki kesempatan dalam mempelajari kondisi dan melihat peluang saat pandemi dibanding hotel lainnya sehingga dapat mengoptimalkan strategi pemasaran, memiliki memiliki peluang besar dalam *sustainability* (keberlanjutannya),

kejenuhan masyarakat selama masa PSBB membuat masyarakat ingin segera berwisata, dan dukungan Genpi, influencer, dan pemerintah melalui media sosial (facebook, instagram, youtube) mengajak wisatawan berkunjung kembali di era new normal. Peluang yang ada, apabila dapat dimanfaatkan oleh pihak Hotel Bintang Mulia Jember maka akan dapat memberikan keuntungan dan mendorong pencapaian tujuan perusahaan. Sesuai dengan pendapat David (2006) yang menyatakan bahwa *opportunities* merupakan situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok.

Hasil identifikasi menyatakan bahwa ancaman Hotel Bintang Mulia Jember meliputi terdapat banyak hotel yang sejenis di Kota Jember, perkembangan teknologi yang pesat, banyaknya pendatang baru yang masuk ke industri penginapan sejenis hotel (home stay, guest house, hostel, losmen, dan sebagainya), meningkatnya jumlah fasilitas dan kualitas pelayanan yang dimiliki hotel pesaing, Masa Pandemi belum jelas kapan akan berakhir sehingga dapat menghantui pengunjung untuk menginap ataupun melakukan aktivitas, dan regulasi protokol kesehatan yang mengharuskan untuk jaga jarak, tidak boleh berkerumun dengan orang banyak, menyebabkan hotel tidak dapat memperoleh pendapatan maksimal. Ancaman tersebut menjadi faktor yang dinilai tidak menguntungkan bagi Hotel Bintang Mulia Jember, dimana ancaman dapat menghambat dan mengganggu pencapaian tujuan perusahaan. David (2006) menyatakan bahwa *treath* merupakan situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan.

Hasil analisis IFAS dan EFAS menunjukkan nilai koordinat (0,983; 0,633) yang selanjutnya dijadikan dasar dalam penentuan posisi strategis perusahaan pada Matriks SWOT. Posisi perusahaan berada pada Kuadran I pada Matriks SWOT, maka fokus strategi yang dapat digunakan oleh Hotel Mulya Jember adalah strategi SO (*Strength- Opportunities Strategy*) dimana perusahaan dapat menggunakan kekuatan yang dimilikinya untuk mengambil setiap peluang yang ada. Posisi Hotel Bintang Mulia Jember yang berada pada Kuadran I dapat diartikan bahwa perusahaan sedang dihadapkan pada situasi dan kondisi usaha yang mulai

berkembang. Hal ini sesuai dengan kondisi riil saat ini, bahwa bisnis perhotelan termasuk didalamnya Hotel Bintang Mulia Jember sedang berjuang dari efek pandemi Covid-19 dan pada tahun 2022 ini sudah mulai muncul harapan bisnis hotel sedang pada trend yang positif.

Semakin membaiknya kondisi pasca Pandemi Covid-19 ini tentunya menjadi berita baik bagi bisnis perhotelan. Dengan memperhatikan posisi perusahaan yang berada pada Kuadran I, maka Hotel Bintang Mulia Jember dapat menerapkan strategi mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth-oriented strategy*). Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk dapat mempertahankan keadaan usaha yang sudah mulai berkembang dengan tetap menawarkan produk-produk yang bervariasi dan juga harga yang terjangkau serta meningkatkan fasilitas-fasilitas yang ditawarkan. Rangkuti (2006) menyatakan bahwa “posisi ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan karena perusahaan memiliki peluang dan kekuatan yang sangat besar sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang ada”. Adapun alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh Hotel Bintang Mulia Jember adalah *pertama*, Hotel Bintang Mulia Jember dapat menerapkan sistem booking secara online yang diharapkan dapat memberikan kemudahan bagi tamu atau pengunjung hotel dalam menggunakan jasa dan produk hotel. *Kedua*, Hotel Bintang Mulia Jember senantiasa membiasakan penerapan protokol kesehatan yang diharapkan tamu atau pengunjung merasa aman. *Ketiga*, perlunya pihak hotel untuk tarsus menjaga dan meningkatkan kualitas layanannya. Upaya perbaikan dapat dilakukan melalui penilaian dari pengunjung melalui *feedback* berupa *rating* dan *review* pada aplikasi-aplikasi *travel agent*. Dan *keempat*, Hotel Bintang Mulia Jember dalam rangka meberikan kemudahan kepada tamu atau pengunjung dapat menjadlin kerjasama dengan genpi, influencer, dan pemerintah

## SIMPULAN

Hasil analisis Matriks SWOT yang mengacu pada hasil IFAS dan EFAS yang menjadi dasar penentuan posisi strategis Hotel Bintang Mulia Jember berada pada Kuadran I atau strategi SO (*Strength- Opportunities Strategy*). Dengan memperhatikan posisi perusahaan yang berada pada Kuadran I, maka Hotel Bintang

Mulia Jember dapat menerapkan strategi mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth-oriented strategy*).

Adapun alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh Hotel Bintang Mulia Jember adalah *pertama*, Hotel Bintang Mulia Jember dapat menerapkan sistem booking secara online yang diharapkan dapat memberikan kemudahan bagi tamu atau pengunjung hotel dalam menggunakan jasa dan produk hotel. *Kedua*, Hotel Bintang Mulia Jember senantiasa membiasakan penerapan protokol kesehatan yang diharapkan tamu atau pengunjung merasa aman. Ketiga, perlunya pihak hotel untuk terus menjaga dan meningkatkan kualitas layanannya. Upaya perbaikan dapat dilakukan melalui penilaian dari pengunjung melalui *feedback* berupa *rating* dan *review* pada aplikasi-aplikasi *travel agent*. *Keempat*, Hotel Bintang Mulia Jember dalam rangka memberikan kemudahan kepada tamu atau pengunjung dapat menjadlin kerjasama dengan genpi, influencer, dan pemerintah.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agusnawar, A.Md.Par. 2002. *Pengantar Operasional Kantor Depan Hotel*. PT. Perca, Jakarta
- Anoraga, Pandji. 2004. *Manajemen Bisnis*, Cetakan Ketiga. Jakarta: Rineka Cipta, Jakarta
- Darsono Agustinus. 2001. *Kantor Depan Hotel*. PT.Gramedia Widiasarana Indonesia: Jakarta
- Gary Armstrong. 1997. *Principles of Marketing*. 7 Edition. Singapore: Prentice Hall International, Inc
- [https://id.wikipedia.org/wiki/Pandemi\\_COVID-19](https://id.wikipedia.org/wiki/Pandemi_COVID-19), ( akses agustus 2020)
- <https://tirto.id/apakah-yang-dimaksud-protokol-kesehatan-covid-19-f3W3>, (akses Nopember 2020)
- <http://kominfo.jatimprov.go.id/read/umum/tingkat-penghunian-kamar-hotel-di-jember-capai-39-21-persen>. (Akses Agustus 2021)
- Kotler, Philip.. 2008. *Manajemen Pemasaran Jilid I* (Edisi ke-13). Erlangga, Jakarta
- Kotler, Philip. 1993. *Manajemen Pemasaran*, Terjemahan Adi Zakaria Afiff. Jilid Kesatu, Edisi Ketujuh, Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Luh Made Saksiari, 2022. Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Tingkat Hunian Kamar DiTengah Pandemic Covid-19 Di Alaya Resort Ubud Vol. 1 No. 1 (2022): Jurnal Ilmiah Pariwisata dan Bisnis. <https://jipb.stpbipress.id/index.php/paris/article/view/14>
- Moleong, Lexy J. 1994. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cet. 5. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset
- Mustika Zed, *Metode Penelitian Kepustakaan*, Jakarta: Yayasan Obor Nasional, 2004

- Rangkuti, Freddy. 2001. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Rismiati, E. Catur & Ig. Bondan Suratno. 2001. *Pemasaran Barang dan Jasa*. Cetakan Kesatu, Yogyakarta: Penerbit Kanisius
- Soekadijo. R. G. 2000. Anatomi Pariwisata. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Umum.
- Stanton, William J..1986. *Prinsip Pemasaran*. Terjemahan Basu Swastha dan T. Hani Handoko. Jilid Kesatu, Edisi Ketujuh, Jakarta: Airlangga
- Sugiarto Endar, Ir, MM. 1996. *Pengantar Akomodasi Dan Restoran*. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta
- Tjiptono, Fandi. 2001. “Strategi Pemasaran”. Edisi kedua, Yogyakarta : Andi
- Yoeti,O. A. 2009. Pemasaran Pariwisata Terpadu. Bandung:Angkasa