

**STRATEGI PEMASARAN GALLERY PRAWIROTAMAN
HOTEL YOGYAKARTA DENGAN METODE MATRIK GE -**

Mc.KINSEY

Tesis



disusun oleh:

Achmad Rahman Ardiyanto – 151102931

Konsentrasi: Pemasaran

MAGISTER MANAJEMEN WIDYA WIWAHA

2017

**STRATEGI PEMASARAN GALLERY PRAWIROTAMAN
HOTEL YOGYAKARTA DENGAN METODE MATRIK GE -**

Mc.KINSEY

TESIS

Untuk memenuhi sebagian syarat dalam mencapai derajat Sarjana S2 /
Gelar Magister pada Program Magister Manajemen STIE WIDYA
WIWAHA



disusun oleh:

Achmad Rahman Ardiyanto – 151102931

Konsentrasi: Pemasaran

MAGISTER MANAJEMEN WIDYA WIWAHA

2017

HALAMAN PENGESAHAN

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Achmad Rahman Ardiyanto

NIM : 151102931

Fakultas : Magister Manajemen - Pemasaran

Judul : Strategi Pemasaran Gallery Prawirotaman Hotel Dengan Metode
Matrik Mc.Kinsey

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar pekerjaan saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis oleh orang lain atau telah digunakan sebagai persyaratan penyelesaian studi di Perguruan Tinggi lain kecuali pada bagian tertentu yang saya ambil sebagai acuan.

Yogyakarta, 11 April 2017

Yang menyatakan,

Achmad Rahman Ardiyanto

NIM. 151102931

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Strategi Pemasaran Gallery Prawirotaman Hotel Dengan Metode Matrik Mc.Kinsey” guna memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen.

Penulis menyadari kelemahan serta keterbatasan yang ada sehingga dalam menyelesaikan skripsi ini memperoleh bantuan dari berbagai pihak, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Ibu Dra. Uswatun Chasanah, M.Si selaku dosen Pembimbing I yang selalu memberikan waktu bimbingan dan arahan selama penyusunan tesis ini.
2. Bapak Bayu Sutikno, SE, MSMS, Ph.D selaku dosen Pembimbing II yang selalu memberikan waktu bimbingan dan arahan selama penyusunan tesis ini.
3. Seluruh karyawan *Sales & Marketing* Gallery Prawirotaman Hotel yang selalu mendukung untuk menyelesaikan tesis ini.
4. Sahabat dan keluarga yang selalu memberikan semangat dan dorongan untuk menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan baik isi maupun susunannya. Semoga tesis ini dapat bermanfaat tidak hanya bagi penulis juga bagi para pembaca.

Yogyakarta, 11 April 2017

Penulis

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
ABSTRAKSI.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Pertanyaan Masalah.....	7
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Manfaat Penelitian	7
BAB II LANDASAN TEORI.....	9
2.1 Tinjauan Literatur Relevan.....	9
2.2 Landasan Teori.....	12
BAB III METODE PENELITIAN	25
3.1 Disain Riset	25
3.2 Sumber Data	31
3.3 Jenis Data	31

3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	32
3.5 Variabel Penelitian.....	33
3.6 Teknik Analisa Data.....	33
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	38
4.1 Deskripsi Data.....	38
4.2 Analisis Faktor Internal dan Faktor Eksternal.....	41
4.3 Pembahasan	44
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	56
5.1 Kesimpulan.....	56
5.2 Saran	59
DAFTAR PUSTAKA.....	61
LAMPIRAN	

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Revenue Vs Budget	4
Tabel 2 Statistik Akomodasi Hotel	5
Tabel 3 Jumlah Akomodasi, Kamar dan Tempat Tidur Hotel di Kota Yogyakarta, 2006 – 2015	6
Tabel 4 Laporan Keuangan Hotel Gallery Prawirotaman.....	38
Tabel 5 Matriks Business Unit Strength.....	44
Tabel 6 Matriks Market Attractiveness	44
Tabel 7 Nilai Bobot Market Business Position Strength.....	45
Tabel 8 Nilai Bobot Market Attractiveness	48

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Matrik GE – Mc.Kinsey	9
Gambar 2 Gambar Kekuatan Bisnis/Posisi Kompetitif	22
Gambar 3 Gambar Identifikasi Arah Masa Depan Unit Bisnis.....	35
Gambar 4 Gambar Implikasi Investasi.....	37
Gambar 5 Gambar Matrik GE – Mc.Kinsey.....	51

STIE Widya Wiwana
Jangan Plagiat

ABSTRAK

Pada kenyataanya pemasaran perhotelan saat ini semakin ketat. Berdasarkan hal tersebut, latar belakang penulisan tesis dengan judul “Strategi Pemasaran Hotel Gallery Prawirotaman Yogyakarta Dengan Metode Matrik GE – Mc.Kinsey” adalah untuk melakukan upaya – upaya yang maksimal untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana upaya strategi pemasaran di Gallery Prawirotaman Hotel Yogyakarta berdasarkan analisa matrik GE – Mc Kinsey.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel. Dari perhitungan, maka besar sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 5 informan. Informan dalam penelitian di tesis ini adalah Ibu Ningsih selaku *Account Manager* Gallery Prawirotaman Hotel, Ibu Melissa sebagai reservasi dan satu orang *e-commerce* yaitu Bapak Virgiawan. Sampel yang lain akan mengambil dari 2 informan yang bergerak di Bidang Pariwisata yang berkaitan dengan hotel yaitu Ibu Putu selaku kepala bagian kepariwisataan Dinas Pariwisata DIY dan Ibu Marlina selaku staff bagian kepariwisataan Dinas Pariwisata DIY.

Berdasarkan interpretasi matrik GE-Mc.Kinsey, Gallery Prawirotaman Hotel sudah melakukan strategi pemasaran yang cukup baik. Mengingat dengan didukungnya dari *stakeholder* pariwisata yang menunjang. Diikuti dengan perkembangan dunia perhotelan yang sangat pesat, maka bisnis perhotelan terutama Gallery Prawirotaman Hotel harus mempunyai daya tarik kuat dan pasar menarik.

Perusahaan harus mengalokasikan sumber daya manusia dan perusahaan dalam bisnis ini serta Gallery Prawirotaman Hotel bisa memfokuskan pada pertumbuhan bisnis perhotelan dan meningkatkan pangsa pasar Gallery Prawirotaman Hotel yang lebih luas.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan hotel kelas bintang di Daerah Istimewa Yogyakarta saat ini makin ketat dengan bermunculannya pembangunan hotel – hotel baru. Penambahan hotel baru di DIY memang akan memicu persaingan harga kamar dan pelayanan dengan ciri khas dan keunggulan masing-masing, dengan harapan dapat menarik minat wisatawan menginap di hotel tersebut. Untuk menjaga persaingan pasar, upaya yang dilakukan pengelola hotel antara lain dengan meningkatkan promosi, meningkatkan pelayanan dan fasilitas, maupun dari segi harga yang ditawarkan, serta melalui upaya lain yang dapat menarik minat wisatawan terutama wisatawan mancanegara agar datang dan menginap hotel di DIY.

Persaingan yang ketat saat ini memaksa perusahaan menerapkan strategi-strategi pemasaran yang benar-benar tepat guna tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan ataupun untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Perusahaan dapat memahami perilaku konsumen tersebut serta mengetahui strategi-strategi pemasaran yang harus dilakukan, agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Saat ini, perusahaan dihadapkan pada kondisi persaingan yang semakin meningkat dalam perkembangan bisnis. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk lebih kreatif, inovatif dengan menawarkan sesuatu yang bernilai lebih dibanding yang

dilakukan pesaing. Pada umumnya perusahaan berupaya memenuhi harapan konsumen dengan membangun kepercayaan dalam suatu hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pelanggan. Hubungan ini harus dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu misalnya pelayanan, kualitas produk, dan sebagainya.

Strategi pemasaran memiliki peran yang penting untuk keberhasilan perusahaan. Oleh karena itulah strategi pemasaran harus dapat memberikan gambaran yang jelas dan teratur tentang apa yang dilakukan oleh perusahaan dan menggunakan setiap kesempatan atau peluang pada beberapa sasaran pasar. Strategi pemasaran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu strategi bauran pemasaran. Strategi bauran pemasaran yaitu strategi yang dapat meliputi produk, harga, promosi dan lokasi pemasaran.

Strategi pemasaran merupakan salah satu senjata bagi perusahaan untuk menghadapi persaingan pasar. Pada dasarnya strategi pemasaran adalah mencari kecocokan antara kemampuan internal perusahaan dengan peluang eksternal yang ada di pasar. Mencari kecocokan ini merupakan tanggung jawab dari bagian pemasaran untuk menerapkan strategi pemasaran yang sesuai dengan produk yang dihasilkan dan sesuai dengan segmen pasar yang ingin dituju oleh produk yang ditawarkan.

Untuk mengatasi masalah diatas seperti banyaknya pesaing hotel yang saling bermunculan dan kesalahan dalam menentukan strategi yang digunakan oleh hotel, sehingga Hotel Gallery Prawirotanaman ingin mengetahui dan menganalisis sejauh mana daya tarik industri sekarang ini pada produk/unit bisnis yang ada di perusahaan dengan menggunakan Teknik analisis GE-Mc.Kinsey Matrix atau Matriks Daya Tarik

Kekuatan Industri dimana teknik ini menekankan pada kekuatan sumber-sumber daya potensial, tidak hanya penguasaan pangsa pasar dan tingkat pertumbuhan saja, melainkan meliputi banyak faktor yang berkaitan dengan daya tarik industri dan kekuatan bisnis yang ada di Hotel Gallery Prawirotaman.

Teknik analisis ini terdiri dari dua sumbu yaitu kekuatan bisnis dan daya tarik industri, selain itu teknik ini terbagi menjadi sembilan kuadran dimana posisi produk dalam matriks ditentukan oleh nilai yang diperoleh dari perhitungan faktor-faktor yang dievaluasi dalam daya tarik industri dan kekuatan bisnis. Jika dalam penelitian ini digunakan kriteria yang dipakai oleh manajemen yang kurang berani menanggung resiko, maka digunakan kriteria yang aman.

Gallery Prawirotaman Hotel adalah hotel dengan klasifikasi bintang 4, yang berlokasi di Jl. Prawirotaman II / Gerilya No. 839 B Yogyakarta. Tingkat persaingan yang dihadapi perusahaan semakin ketat, sehingga penting bagi perusahaan Gallery Prawirotaman Hotel untuk mengadakan penelitian atau evaluasi guna mendapatkan cara yang lebih baik untuk memajukan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, Gallery Prawirotaman Hotel dalam hal ini sebagai obyek penelitian jauh dari sempurna dalam strategi pemasaran dilihat dari laporan hasil penjualan mulai dari tahun 2015 sampai tahun 2016 untuk itu harus melakukan tindakan koreksi atas strateginya guna menghadapi pesaing pasar.

Tabel 1.1

Revenue Vs Budget 2016

Outlet Revenue	Actual YTD	Budget YTD	%
Room	9,999,223,409	9,986,192,948	100.13
F & B	3,195,250,048	4,375,455,455	73.03
Tour	97,315,795	180,000,000	54.06
Transport	43,392,564	120,000,000	36.16
SPA	216,071,537	240,000,000	90.03
Laundry	51,702,731	84,000,000	61.55
Other	21,026,289	-	0
Total	13,623,982,373	14,985,648,403	90.91

Sumber : Data Laporan Keuangan Hotel Gallery Prawirotaman (2016)

Gallery Prawirotaman Hotel sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pariwisata yang harus menghadapi persaingan yang cukup ketat dengan perusahaan perhotelan lainnya. Agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dengan baik maka Gallery Prawirotaman Hotel harus dapat menciptakan kemampuan bersaing baik dalam hal kualitas produk, harga maupun segmen yang dituju sehingga dapat menghasilkan produk yang mampu bersaing dan memenangkan persaingan.

Perkembangan bisnis hotel di Indonesia sangat pesat dari tahun ke tahun. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, jumlah hotel di Indonesia mengalami kenaikan 4,7 % per tahun dengan detail data sebagai berikut;

Tabel 1.2 Statistik Akomodasi Hotel

Jumlah Usaha Akomodasi (buah)	2010	2011	2012	2013	2014
Total	14.587	15.283	15.998	16.685	17.484
Hotel Bintang	1.306	1.489	1.623	1.778	1.996
Bintang 5	118	129	138	155	160
Bintang 4	232	252	297	155	160
Bintang 3	363	457	509	335	376
Bintang 2	267	290	333	554	668
Bintang 1	326	361	346	374	355

Sumber : Statistik Hotel dan Akomodasi lainnya (BPS; 2014)

Demikian halnya dengan pertumbuhan ekonomi kota Yogyakarta juga relatif stabil, hal ini tampak pada stabilnya peningkatan pendapatan perkapita Kota Yogyakarta dari tahun ke tahun. Perkembangan sektor pariwisata tentunya akan diikuti dengan berkembangnya sektor pariwisata yang ada didalamnya. Hotel merupakan salah satu salah satu sektor yang mempengaruhi pertumbuhan ekonomi di kota Jogjakarta.

Tabel 1.3

Jumlah Akomodasi, Kamar dan Tempat Tidur Hotel di Kota Yogyakarta, 2006– 2015

Kabupaten/Kota/ Regency/City	Bintang/ Classified Hotel		
	Akomodasi/ Accommodation	Kamar/ Rooms	Tempat Tidur/Beds
1. Kulonprogo	-	-	-
2. Bantul	1	71	119
3. Gunungkidul	1	46	52
4. Sleman	26	3 391	5 147
5. Yogyakarta	57	5 255	8 391

Sumber : Badan Pusat Statistik D.I.Y (2006 – 2015)

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka penulis mengambil judul : “**Strategi Pemasaran Gallery Prawirotaman Hotel Yogyakarta Dengan Metode Matrik GE – Mc Kinsey**”

1.2 Rumusan Masalah

Pada kenyataanya pemasaran perhotelan saat ini semakin ketat. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) DIY, pada Januari-Agustus 2013 rata-rata okupansi hotel berbintang sebesar 54,98 persen. Sementara okupansi hotel kelas melati hanya 29,14 persen. Sedangkan turis asing yang menginap di hotel bintang periode itu sebanyak 98.071 orang dan wisatawan domestik 696.762 orang Adapun jumlah tamu menginap di hotel melati terdiri dari 24.134 wisatawan asing dan 1.484.376 wisatawan lokal.

Keunggulan *feature* produk yang dimiliki dan didukung dengan SDM Hotel Gallery Prawirotaman dapat dipakai sebagai keunggulan hotel untuk bersaing dalam perkembangan bisnis. Hotel Gallery Prawirotaman juga menjalankan strategi – strategi untuk meningkatkan tingkat hunian dan *brand awareness*. Namun pada kenyataannya, hotel sudah melakukan upaya – upaya yang maksimal untuk mencapai target yang telah ditetapkan, akan tetapi hasil yang dicapai belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan. (lihat tabel 1.1)

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka pertanyaan penelitian ini adalah bagaimana strategi pemasaran di Gallery Prawirotaman Hotel Yogyakarta berdasarkan analisa matrik GE – Mc Kinsey untuk mencapai target yang diinginkan ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan diatas maka tujuan penelitian adalah untuk merumuskan strategi pemasaran Gallery Prawirotaman Hotel Yogyakarta berdasarkan matrik GE – Mc. Kinsey di setiap variabel bauran pemasaran.

1.5 Manfaat Penelitian

Ada beberapa manfaat dari penelitian ini yaitu:

1. Manfaat teoritis

- a. Bagi pihak lain, diharapkan penulisan ini dapat dijadikan sebagai bahan bacaan dan untuk referensi bagi penelitian selanjutnya.

b. Bagi penulis, dapat meningkatkan wawasan dan pengetahuan penulis mengenai manajemen pemasaran.

2. Manfaat Praktis

a. Merupakan perbandingan antara teori yang diperoleh selama kuliah dengan praktek manajemen sebenarnya.

b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan dalam menetapkan strategi pemasaran Hotel Gallery Prawirotaman Yogyakarta.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

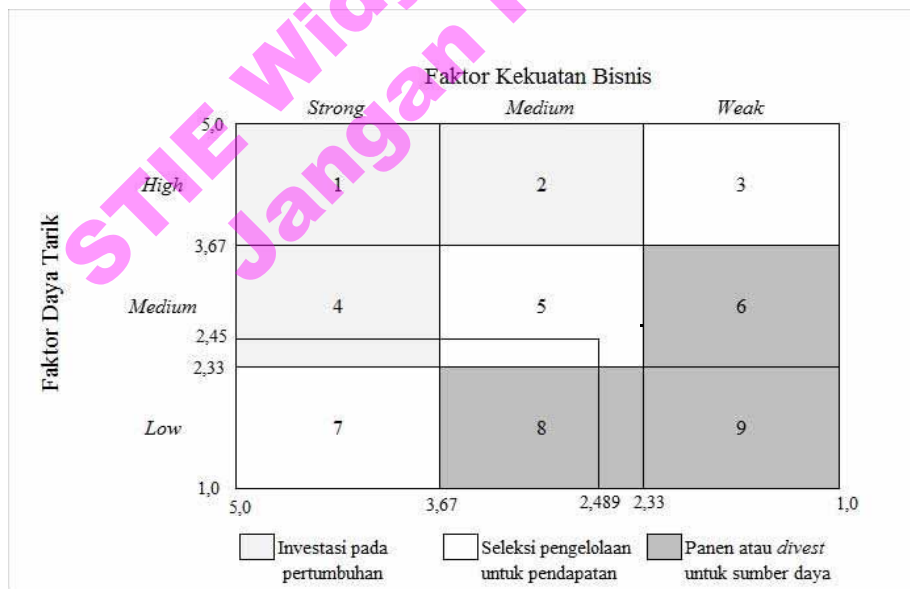
BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Literatur Relevan

Berdasarkan hasil riset dengan judul “Formulasi Strategi pada Eins Bistro & Boutique dalam persaingan di bidang industri kuliner Bandung” yang disusun oleh Ria Triani Putri, dkk, tahun 2005 menghasilkan strategi pada Eins Bistro & Boutique dalam persaingan di bidang industri kuliner Bandung di posisi pertumbuhan pasar. Matrik GE dapat dilihat pada dibawah ini.

Gambar 2.1
Matriks GE



Sumber : <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix.html> (2008)

Dari matriks GE dapat dilihat posisi pertumbuhan pasar Eins Bistro & Boutique berada pada sel 5 yaitu seleksi pengelolaan untuk pendapatan. Di posisi sel 5 artinya usaha pemasaran sudah baik, tetapi pasar tidak menarik atau pasar yang kuat dan bisnis tidak cukup kuat untuk mengejar peluang potensial. Eins Bistro & Boutique masih membutuhkan strategi yang lebih baik untuk pertumbuhan.

Melihat dari penelitian riset yang lain dengan judul Analisis Portfolio dengan Matriks GE-Mc.Kinsey di Perusahaan Plastik “Keris” Surakarta yang disusun oleh Iksan dari Jurusan Teknik Industri ITAT Surakarta pada tahun 2006, penulis memberikan kesimpulan sebagai berikut ;

1. Posisi Perusahaan Plastik “Keris” Surakarta adalah pada saat sekarang yaitu tahun 2006, perusahaan berada pada posisi “Investasi untuk Tumbuh” dimana kekuatan bisnis atau faktor internal perusahaan pada posisi menengah dan daya tarik industry atau faktor eksternal pada posisi tinggi. Sedangkan menurut skala prioritas investasi digolongkan pada prioritas kedua, hal ini berarti perusahaan memiliki banyak alternatif strategi yang dapat diterapkan bagi kemajuan perusahaan, khususnya strategi pemasaran. Pada tiga tahun mendatang yaitu tahun 2009, posisi perusahaan diprediksikan berada pada posisi “tumbuh selektif” yaitu kekuatan bisnis atau faktor internal perusahaan pada posisi tinggi dan daya tarik industry atau faktor eksternal perusahaan pada posisi menengah.

2. Alternatif strategi yang dapat digunakan oleh Perusahaan Plastik “Keris” adalah berusaha merebut pasar dengan peningkatan kualitas, memperluas daerah pemasaran yang diimbangi dengan peningkatan kekuatan penjualan. Membangun kekuatan perusahaan, hal ini bisa dilakukan dengan memperbaiki kualitas dan mempertahankan pelanggan. Memulai menggunakan tenaga *sales promotion* sehingga produk perusahaan dapat dikenal oleh konsumen. (3) Sedangkan perkiraan alternatif strategi yang dapat diterapkan untuk tiga tahun mendatang adalah perusahaan tetap harus mempertahankan kualitas produk karena hal ini merupakan kekuatan perusahaan yang harus ditonjolkan. Perusahaan juga harus mempertahankan pelanggan dan menambah jumlah pelanggan karena diprediksikan persaingan akan semakin ketat pada tiga tahun mendatang.
3. Selain itu, melihat dari referensi dari judul “Analisis Posisi Strategis Usaha Kecil Dan Menengah (UKM) Shuttlecock” yang disusun oleh Ary Yunanto pada jurusan FE Unsoed Purwokerto tahun 2010 menyimpulkan bahwa Berdasarkan analisis General Electrics (GE) diperoleh informasi bahwa posisi strategis UKM *shuttlecock* adalah memiliki daya tarik menengah dan kekuatan persaingan yang rata-rata, sehingga strategi pengembangan yang cocok bagi UKM *shuttlecock* adalah melakukan identifikasi segmen pertumbuhan, melakukan spesialisasi dan melakukan investasi secara selektif.

2.2 Landasan Teori

Definisi strategi pemasaran menurut Kotler (2005: 108), “*Marketing Strategy is the basic approach that the business units use to achieve its objective and consist of proceed decisions of target market, marketing positioning, marketing mix, and marketing expenditure levels.*”

Menurut Kotler (2005 : 108), sasaran menunjukkan apa yang ingin dicapai oleh unit bisnis, strategi adalah perencanaan permainan untuk mencapainya. Setiap bisnis harus merancang strategi untuk mencapai sasarannya, yang terdiri dari strategi penetapan sumber yang cocok. Strategi merupakan unsur penting didalam perusahaan, setiap perusahaan membutuhkan strategi dalam menjalankan bisnisnya guna mendukung visi-misi, tujuan jangka pendek dan jangka panjang, memenuhi harapan konsumen, serta guna melakukan antisipasi terhadap segala kemungkinan yang terjadi dalam pelaksanaan tujuan perusahaan baik yang bersumber dari dalam maupun luar perusahaan.

Pemasaran merupakan faktor penting untuk mencapai sukses bagi perusahaan akan mengetahui adanya cara dan falsafah yang terlibat didalamnya. Cara dan falsafah baru ini disebut konsep pemasaran (*marketing concept*). Konsep pemasaran tersebut dibuat dengan menggunakan tiga faktor dasar yaitu :

1. Saluran perencanaan dan kegiatan perusahaan harus berorientasi pada konsumen/ pasar.
2. Volume penjualan yang menguntungkan harus menjadi tujuan perusahaan, dan bukannya volume untuk kepentingan volume itu sendiri.

3. Seluruh kegiatan pemasaran dalam perusahaan harus dikoordinasikan dan diintegrasikan secara organisasi.

Menurut Swastha dan Irawan, (2005 : 10) mendefinisikan konsep pemasaran sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan. Bagian pemasaran pada suatu perusahaan memegang peranan yang sangat penting dalam rangka mencapai besarnya volume penjualan, karena dengan tercapainya sejumlah volume penjualan yang diinginkan berarti kinerja bagian pemasaran dalam memperkenalkan produk telah berjalan dengan benar. Penjualan dan pemasaran sering dianggap sama tetapi sebenarnya berbeda.

Tujuan utama konsep pemasaran adalah melayani konsumen dengan mendapatkan sejumlah laba, atau dapat diartikan sebagai perbandingan antara penghasilan dengan biaya yang layak. Ini berbeda dengan konsep penjualan yang menitikberatkan pada keinginan perusahaan. Falsafah dalam pendekatan penjualan adalah memproduksi sebuah pabrik, kemudian meyakinkan konsumen agar bersedia membelinya. Sedangkan pendekatan konsep pemasaran menghendaki agar manajemen menentukan keinginan konsumen terlebih dahulu, setelah itu baru melakukan bagaimana caranya memuaskan.

Adapun variable-variabel dalam bauran pemasaran adalah *product, price, promotion, place* atau distribusi yang lebih dikenal dengan 4P. Tetapi untuk produk jasa penerapan 4P dirasa terlampau sempit sehingga bauran pemasaran 4P diperluas

dan ditambah dengan empat unsur lain, yaitu *People, Process, Physical Evidence*, dan *Customer Service*.

1. *Product* (Produk)

Produk merupakan bentuk penawaran organisasi jasa yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemuasan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Keputusan bauran produk yang dihadapi pemasar jasa bisa sangat berbeda dengan yang dihadapi pemasar barang.

2. *Price* (Harga)

Keputusan bauran harga berkenaan dengan kebijakan strategis dan taktikal, seperti tingkat harga, struktur diskon, syarat pembayaran, dan tingkat diskriminasi harga di antara berbagai kelompok pelanggan. Pada umumnya aspek-aspek ini mirip dengan yang biasa dijumpai pemasar barang. Akan tetapi ada pula perbedaannya, yaitu karakteristik intangible jasa menyebabkan harga menjadi indikator signifikan atas kualitas.

3. *Promotion* (Promosi)

Bauran promosi meliputi berbagai metode untuk mengkomunikasikan manfaat jasa kepada pelanggan potensial dan actual. Metode-metode tersebut terdiri atas periklanan, promosi penjualan, direct marketing, personal selling atau public relation.

4. *Place* (Distribusi)

Keputusan distribusi menyangkut kemudahan akses terhadap jasa bagi pelanggan potensial seperti lokasi fisik maupun keputusan non lokasi yang ditetapkan demi ketersediaan jasa seperti penggunaan telephone system.

5. *People* (Orang)

Bagi sebagian besar jasa, orang merupakan unsur vital dalam bauran pemasaran. Dalam industri jasa, setiap orang merupakan “part-time marketer” yang tindakan dan perilakunya memiliki dampak langsung pada output yang diterima pelanggan.

6. *Process* (Proses)

Proses produksi atau operasi merupakan faktor penting bagi konsumen high-contact service, yang kerap kali juga berperan sebagai co-producer jasa bersangkutan. Pelanggan restoran, misalnya sangat terpengaruh oleh cara staf melayani mereka dan lamanya menunggu selama proses produksi.

7. *Physical Evidence* (Bukti Fisik)

Karakteristik intangible pada jasa menyebabkan pelanggan potensial tidak bisa menilai suatu jasa sebelum mengkonsumsinya. Ini menyebabkan risiko yang dipersepsikan konsumen dalam keputusan pembelian semakin besar. Oleh sebab itu salah satu unsur penting dalam bauran pemasaran adalah upaya mengurangi tingkat risiko tersebut dengan jalan menawarkan bukti fisik dari karakteristik jasa. Bukti fisik tersebut dapat berupa adanya brosure, penampilan staf yang rapi dan sopan, seragam karyawan, dekorasi interior

dan eksterior bangunan yang menarik, ruang tunggu yang nyaman, dan lain-lain.

Adapun pengertian strategi menurut David L. Kurtz (2009: 55) yaitu “strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang, strategi bisnis bisa 17 berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi, dan joint venture. Menurut Hamel dan Prahalad (Rangkuti, 2004), strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan pada masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi” bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti didalam bisnis yang dilakukan. Strategi sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi, karena setiap organisasi mungkin menghadapi kondisi seperti sumber daya yang terbatas, ketidakpuasan mengenai kekuatan dari pesaing, keputusan dan kebijakan yang harus dikoordinasi antar bagian sepanjang waktu. Strategi memberikan manfaat bagi semua anggota organisasi dan merupakan pokok keberhasilan dalam menghadapi persaingan pada lingkungan bisnis. Ada dua bentuk strategi pemasaran agar dapat mencapai kepuasan pelanggan.

Menurut Fornell dalam Tjiptono (2007 : 365) bentuk-bentuk strategi pemasaran tersebut, yaitu:

1. Strategi Ofensif

Strategi ofensif ini bertujuan untuk mencari pelanggan baru. Dengan strategi ini diharapkan perusahaan dapat meningkatkan pangsa pasar, penjualan, dan jumlah pelanggannya.

2. Strategi Defensif

Strategi defensif meliputi usaha mengurangi kemungkinan *customer exit* dan beralihnya pelanggan ke pemasar lain. Strategi defensif ini bertujuan meminimalkan *customer turnover* dan memaksimalkan *customer retention* dengan melindungi produk dan pasarnya dari serangan para pesaing. Strategi defensif terdiri atas dua bentuk, yaitu:

a. Strategi Pembentukan Rintangannya

Dalam hal ini perusahaan perlu berupaya membentuk suatu rintangannya pengalihan, sehingga pelanggan merasa enggan, rugi, atau mahal untuk berganti pemasok (vendor, took, dan lain-lain). Rintangannya pengalihan ini dapat berupa biaya pencarian, biaya transaksi, biaya pemahaman, potongan harga khusus bagi pelanggan yang loyal, kebiasaan pelanggan, biaya emosional, dan usaha-usaha kognitif, serta risiko finansial, sosial, dan psikologi. Kesemuanya ini dapat tercapai apabila perusahaan berhasil menciptakan dan menjalin hubungan yang harmonis, akrab, dan saling menguntungkan dengan pelanggannya.

b. Strategi Kepuasan Pelanggan

Strategi kepuasan pelanggan menyebabkan para pesaing harus berusaha keras dan memerlukan biaya tinggi dalam usahanya merebut pelanggan

suatu perusahaan. Satu hal yang perlu diperhatikan di sini adalah bahwa kepuasan pelanggan merupakan strategi jangka panjang yang membutuhkan komitmen, baik menyangkut dana, maupun sumber daya manusia (Tjiptono, 2004 : 102).

Ada beberapa strategi yang dapat dipadukan untuk meraih dan meningkatkan kepuasan pelanggan:

- Strategi pemasaran berupa *relationship marketing*
- Strategi *superior customer service*
- Strategi *unconditional guarantees*
- Strategi penanganan keluhan yang efisien
- Strategi peningkatan kinerja perusahaan
- Menerapkan *Quality Function Deployment (QFD)*

Strategi pemasaran merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dimana strategi pemasaran merupakan suatu cara mencapai tujuan dari sebuah perusahaan. Hal ini didukung oleh pendapat Fitri Lukiastuti (2011; 20), "Strategi adalah rencana umum menyeluruh dari serangkaian tindakan utama yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan." Sehingga dalam menjalankan usaha kecil khususnya diperlukan adanya pengembangan melalui strategi pemasarannya. Karena pada saat kondisi kritis justru usaha kecil yang mampu memberikan pertumbuhan terhadap pendapatan masyarakat.

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan para pesaingnya jika dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai atau kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku, dan sebagainya. Perusahaan juga dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya. Selain itu, strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan. Unsur strategi persaingan dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu :

1. Segmentasi Pasar

Segmentasi Pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Masing-masing segmen konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk, dan bauran pemasaran sendiri.

2. *Targeting*

Targeting adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.

3. Positioning

Positioning adalah penetapan posisi pasar. Tujuan *positioning* ini adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada dipasar kedalam benak konsumen.

Matrix GE atau McKinsey Matrix adalah alat strategis untuk analisis portofolio. GE / McKinsey Matrix adalah perluasan dari Matrix BCG. Alat ini membandingkan bisnis yang berbeda pada variabel- variabel "Kekuatan Bisnis" dan "Pasar Daya Tarik". Hal ini memungkinkan pengguna bisnis untuk membandingkan kekuatan bisnis, daya tarik pasar, ukuran pasar, dan pangsa pasar untuk berbagai unit bisnis strategis (SBU) atau penawaran produk yang berbeda.

GE / McKinsey Matrix dibagi menjadi sembilan sel - sembilan alternatif untuk penentuan posisi dari setiap SBU atau untuk masing-masing penawaran produk. Berdasarkan kekuatan bisnis dan daya tarik pasar setiap SBU akan memiliki posisi yang berbeda dalam matriks. Selanjutnya, ukuran pasar dan penjualan saat ini akan membedakan setiap SBU. (McKinsey & Company; 2008)

Sembilan sel dalam matriks dapat dikelompokkan menjadi tiga segmen utama:

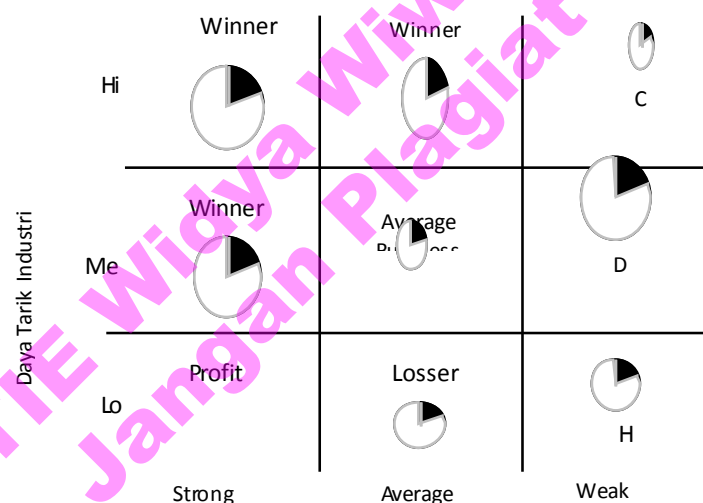
1. Segmen 1 (*invest and grow*): Ini adalah segmen terbaik. bisnis mempunyai kekuatan dan pasar sangat menarik. Perusahaan harus mengalokasikan

- sumber daya dalam bisnis ini dan memfokuskan pada pertumbuhan bisnis dan meningkatkan pangsa pasar.
2. Segmen 2 (*selective investment*): usaha ini mempunyai daya saing yang kuat, tetapi pasar tidak begitu menarik, segmen ini mempunyai gap yaitu dengan pasar memiliki kekuatan besar tetapi bisnis tidak cukup kuat untuk mengejar peluang yang potensial. Para pembuat keputusan harus membuat keputusan tentang bagaimana untuk menangani lebih lanjut dengan SBU ini. Beberapa dari mereka mungkin mengkonsumsi banyak sumber daya dan tidak menjanjikan sedangkan yang lain mungkin membutuhkan sumber daya tambahan dan strategi yang lebih baik untuk pertumbuhan.
 3. Segmen 3 (*harvest/divest*): Ini adalah segmen terburuk. Bisnis di segmen ini adalah lemah dan pasar tidak menarik. Para pembuat keputusan harus mempertimbangkan secara tepat baik reposisi SBU ini ke segmen pasar yang berbeda ataupun mengembangkan biaya-efektif yang lebih baik, atau menyingkirkan SBU ini dan menginvestasikan sumber daya ke dalam SBU yang lebih menjanjikan dan menarik. (McKinsey & Company; 2008)

General Electric membuat matrik yang lebih rumit dengan bantuan perusahaan konsultan McKinsey and Company. Seperti ditunjukkan pada Gambar 2.2, layar bisnis GE terdiri dari sembilan sel yang didasarkan pada daya tarik industri jangka panjang posisi kompetitif/kekuatan bisnis. Matrik GE, berbeda dengan Matrik BCG, melibatkan data yang lebih banyak dalam faktor-faktor prinsip daripada sekedar

pangsa pasar dan pertumbuhan pasar. Sebagai contoh, pada GE, daya tarik industri meliputi tingkat pertumbuhan pasar, profitabilitas industri, ukuran, dan praktik-praktik penetapan harga, di antara berbagai peluang dan ancaman yang mungkin. Kekuatan bisnis atau posisi kompetitif meliputi pangsa pasar, posisi teknologi, profitabilitas, dan ukuran di antara kekuatan dan kelemahan yang mungkin.

Gambar 2.2
Gambar Kekuatan Bisnis/Posisi Kompetitif



<https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix.html> (2008)

Lini-lini produk atau unit bisnis individual diidentifikasi dengan sebuah huruf dan diposisikan dalam bentuk lingkaran-lingkaran pada matrik GE. Area setiap lingkaran menggambarkan ukuran industri, dari segi penjualan. Potongan di dalam lingkaran menggambarkan pangsa pasar tiap lini produk atau unit bisnis. (McKinsey & Company; 2008)

Langka-langkah berikut digunakan untuk memposisikan lini produk atau unit bisnis pada matrik GE :

1. Pilih kriteria untuk menilai industri bagi tiap lini produk atau unit bisnis. Nilailah daya tarik industri secara keseluruhan bagi tiap lini produk atau unit bisnis pada skala 1 (sangat tidak menarik) sampai 5 (sangat menarik).
2. Pilih faktor-faktor kunci yang dibutuhkan agar sukses di tiap lini produk atau unit bisnis. Nilailah kekuatan bisnis/posisi kompetitif bagi tiap lini produk atau unit bisnis dari skala 1 sampai 5.
3. Letakkan tiap posisi lini produk atau unit bisnis pada matrik tersebut.
4. Letakkan portfolio masa depan perusahaan dengan anggapan bahwa strategi bisnis perusahaan saat ini tidak berubah. Apakah ada kesenjangan kinerja antara portfolio yang diproyeksikan dengan yang diinginkan? Jika ya, kesenjangan ini harus menjadi stimulus bagi tinjauan terhadap misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.

Secara keseluruhan, matrik GE merupakan peningkatan dari matrik BCG. Metode GE melibatkan variabel yang lebih banyak dan tidak mengarah kepada kesimpulan yang sederhana. Sebagai contoh, matrik tersebut mengenali banyak cara berbeda yang dapat digunakan untuk menilai daya tarik sebuah industri, dan karena itu, memungkinkan pengguna untuk memilih kriteria yang mereka yakini paling tepat untuk situasi yang ada. Meskipun demikian, matrik portfolio ini memiliki beberapa kelemahan :

- Matrik tersebut terlalu rumit dan dan terlalu banyak beban.
- Estimasi numerikal daya tarik industri dan posisi kompetitif menghasilkan objektivitas, tetapi pada kenyataannya, penilaian subyektiflah yang bervariasi pada setiap orang.

Matrik tersebut tidak secara efisien menunjukkan posisi produk baru atau unit bisnis baru dalam industri berkembang.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Disain Riset

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, bentuk desain penelitian kualitatif dimungkinkan bervariasi karena sesuai dengan bentuk alami penelitian kualitatif itu sendiri yang mempunyai sifat tiba-tiba dimana fenomena muncul sesuai dengan prinsip alami yaitu fenomena apa adanya sesuai dengan yang dijumpai oleh seorang peneliti dalam proses penelitian di lapangan.

Penelitian kualitatif dapat dipandang juga sebagai penelitian partisipatif dengan desain penelitiannya memiliki sifat fleksibel atau dimungkinkan untuk diubah guna menyesuaikan dari rencana yang telah dibuat, dengan gejala yang ada pada tempat penelitian yang sebenarnya. Seorang peneliti belum mengetahui tentang responden dan apa yang akan ditanyakan kepada mereka, maka mereka diperbolehkan melakukan perubahan. Sedangkan posisi perencanaan sebelum peneliti terjun dilapangan adalah untuk meyakinkan bahwa mereka mengetahui kegiatan minimal apa yang perlu dilakukan di lapangan. Dalam penelitian kualitatif, bacaan yang luas dan *up to date* merupakan syarat mutlak yang perlu dilakukan oleh seorang peneliti guna mendalami teori yang relevan dengan permasalahan yang hendak dipecahkan. Oleh karena itu agar memperoleh desain

penelitian yang baik, para peneliti hendaknya perlu memperhatikan beberapa butir penting seperti berikut yaitu:

- a) Peneliti hendaknya menaruh minat terhadap tema atau topik yang pada umumnya masih bersifat umum
- b) Masalah diidentifikasi, dan dianalisis untuk menarik pertanyaan pokok atau yang berkaitan dengan fokus permasalahan
- c) Peneliti sejak awal hendaknya juga sudah mengetahui key persons yaitu orang-orang yang mempunyai informasi, dan audience yaitu orang-orang atau lembaga yang dapat menggunakan hasil-hasil penelitian
- d) Peneliti hendaknya mengetahui metode yang hendak digunakan agar dapat memilih metode yang sesuai dan dapat memecahkan masalah. Unsur-unsur dalam desain penelitian kualitatif dikatakan sebagai desain yang fleksibel, secara empiris, desain penelitian kualitatif pada umumnya mengandung unsur-unsur penting seperti berikut;

1. Menentukan fokus penelitian. Pada unsur ini peneliti berusaha menguraikan latar belakang permasalahan yang hendak dipecahkan, mengidentifikasi fenomena yang menunjukkan realitas permasalahan dan kemudian menentukan fokus penelitian yang memiliki fungsi sebagai *guide* atau pedoman peneliti ketika melakukan eksplorasi data.

2. Menentukan paradigma penelitian yang sesuai dengan keadaan lapangan. Seperti halnya penelitian kuantitatif, peneliti kualitatif juga dianjurkan menggali landasan teori dari berbagai sumber informasi dan kemudian membangun paradigma penelitian yang sesuai dengan permasalahan yang dimaksud. Sedangkan yang menjadikan bervariasi pendapat diantara peneliti adalah dicantumkannya secara implisit dalam bab dua atau kajian pustaka atau secara integral dimasukkannya sesuai dengan konteks dan komponen penelitian.
3. Menentukan kesesuaian antara paradigma dengan teori yang dikembangkan sehingga peneliti tetap yakin terhadap kebenarannya karena teori yang dibangun masih saling berkaitan erat dengan paradigma yang dikembangkan.
4. Menentukan sumberdata yang dapat digali dari masyarakat yang diteliti. Unsur ini penting bagi peneliti bahwa prinsip berbasah kaki dan berinteraksi dengan responden dapat dilaksanakan dengan benar.
5. Menentukan tahap-tahap penelitian. Tahapan penelitian pada umumnya mencakup langkah-langkah yang secara sistematis direncanakan oleh peneliti, sehingga mereka dapat bergerak dari langkah sat ke langkah lainnya dapat dilakukan secara efisien.

6. Mengembangkan instrumen penelitian. Walaupun peneliti adalah intrumen yang baik, seorang peneliti perlu menuangkan secara tertulis sebagai fungsi pertanggung jawaban, ketika peneliti lain menanyakan proses yang berkaitan erat dengan pengambilan data.
7. Merencanakan pengumpulan data dan pencatatannya, termasuk didalamnya garis besar teknik pengumpulan data yang dipilih agar memperoleh data yang relevan dengan permasalahan yang hendak dipecahkan.
8. Rencana analisis data, termasuk tindakan setelah peneliti megumpulkan data dari para responden, melakukan refleksi dan menampilkannya untuk menuju peyusunan teori. Analisis data ini termasuk diantaranya mengkatorisasi data, mengelompokkan sesuai dengan karakteristik ubahan (*characterisizing*), menilai pengelompokan, dan checking antara anggota peneliti (*Member-check*).
9. Rencana mencapai tingkat kepercayaan dan kebenaran penelitian, yang didalamnya mencakup bagaimana peneliti melakukan pengembailan data agar memperoleh data yang *valid* dan *reliable* dengan permasalahan yang hendak diteliti.
10. Merencanakan lokasi dan tempat penelitian, lokasi dimana responden berada adalah tempat yang perlu diperhitungkan, sehingga peneliti

akan memperoleh informasi dari tangan pertama yaitu orang yang mempunyai informasi.

11. Menghormati etika penelitian, termasuk perhatian peneliti untuk selalu menghormati hak responden, tidak memaksa dan tidak membahayakan posisi responden. Hal responden tersebut dicantumkannya dalam desain untuk meyakinkan bahwa penelitian naturalistik sesuai dengan etika penelitian yang berlaku.

12. Mempersiapkan laporan penulisan dan penyelesaian penelitian. Komponen ini termasuk didalamnya usaha peneliti untuk memperoleh laporan hasil penelitian yang didukung dengan bukti pengambilan data, analisis data dan deseminasi melalui peneulisan jurnal maupun artikel yang relevan.

Hampir sebagian besar peneliti kualitatif mempunyai pertanyaan umum dalam pikiran mereka. Pertanyaan tersebut akan dibawa sampai ketika mereka hendak masuk ke lapangan. Pertanyaan umum tersebut dapat dibedakan dalam dua kategori yang saling berkaitan yaitu pertanyaan substantif dan pertanyaan teoritis. Pertanyaan substantif biasanya berkaitan erat dengan isu-isu spesifik tentang *tipe of setting* misalnya, jika seorang peneliti tertarik untuk mempelajari lebih mendalam tentang lingkungan tinggal mereka, seperti: rumah, desa, rumah sakit, restoran, kumpulan atau geng anak-anak remaja. Pertanyaan teoritis pada umumnya lebih

dekat dengan isu-isu sosiologis misalnya sosialisasi tentang suatu program, penyimpangan yang terjadi dalam suatu masyarakat, dan kontrol sosial yang diberlakukan.

Pada uraian berikut ini diuraikan salah satu contoh tindakan peneliti yang erat kaitannya dengan elemen desain penelitian kualitatif, seperti berikut;

1. Peneliti menaruh minat terhadap suatu topik, kemudian dia melakukan pendalaman terutama terhadap hal-hal yang berkaitan dengan responden atau audience, keberadaan dan kemudahan informasi keadaan dan lokasi penelitian.
2. Peneliti kemudian merumuskan sejumlah pertanyaan pendahuluan, guna mengetahui lebih lanjut tentang informasi-informasi apa yang diperlukan.
3. Peneliti mengidentifikasi macam-macam metode pengumpulan data, dan kemudian dia memilih satu atau dua metode yang relevan dan tepat.
4. Mengidentifikasi tempat atau situs penelitian dimana responden melakukan kegiatan. Tempat penelitian ini dapat berupa kelas, laboratorium, bengkel untuk kegiatan kelas. Tempat penelitian juga mungkin berupa tempat orang bekerja, lembaga atau institusi.
5. Data yang diperoleh segera dianalisis untuk mencari maknanya. Perlu diketahui bahwa dalam penelitian kualitatif seorang peneliti dianjurkan

untuk melakukan analisis segera setelah pengumpulan data selesai dilakukan. Atau dengan kata lain antara pengumpulan data dengan analisis data dapat dilakukan secara serentak, tanpa menunggu selesainya tahap pengumpulan data.

6. Berdasarkan laporan dan analisis biasanya akan timbul sejumlah pertanyaan baru yang menjadi pedoman guna melakukan observasi dan wawancara selanjutnya.

3.2 Sumber Data

Objek pada penelitian ini adalah Gallery Prawirotaman Hotel yang beralamat di Jalan Prawirotaman II no. 839 B Yogyakarta. Gallery Prawirotaman Hotel adalah Hotel bintang 4 dengan jumlah kamar 94, 1 restoran, dan 4 tempat pertemuan. Terdapat juga kolam renang, SPA, tempat olah raga, dan *sky lounge*.

3.3 Jenis Data

Dalam penelitian ini penulis mendapatkan data berupa :

1. Data primer

Data primer yang penulis peroleh dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung ke tempat Gallery Prawirotaman Hotel dan melakukan wawancara dengan pihak Gallery Prawirotaman Hotel. Sumber informasi dalam penelitian ini adalah *Head of Department* Gallery Prawirotaman Hotel. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel. Dari

perhitungan, maka besar sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 5 informan. Informan dalam penelitian di tesis ini adalah Ibu Ningsih selaku *Account Manager* Gallery Prawirotaman Hotel. Beliau berperan penting dalam menentukan harga dan strategi hotel untuk meningkatkan penjualan tingkat hunian. Selain itu ada team sales yang mendukung penjualan hotel, yaitu Ibu Melissa sebagai reservasi dan satu orang *e-commerce* yaitu Bapak Virgiawan. Sampel yang lain akan mengambil dari 2 informan yang bergerak di Bidang Pariwisata yang berkaitan dengan hotel yaitu Ibu Putu selaku kepala bagian kepariwisataan Dinas Pariwisata DIY dan Ibu Marlina selaku staff bagian kepariwisataan Dinas Pariwisata DIY.

2. Data sekunder

Data sekunder pada penelitian ini berdasarkan dokumen tertulis yang diperoleh dari pihak Gallery Prawirotaman Hotel. Data sekunder ini bersifat internal dimana informasi yang diperoleh secara langsung dari pihak pemilik Gallery Prawirotaman Hotel. Data sekunder dapat diperoleh dari laporan harian hotel.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah Metode Deskriptif dengan paradigma riset kualitatif, yaitu suatu metode yang secara langsung mengadakan wawancara (*interview*) kepada informan dengan beberapa pertanyaan untuk mendapatkan data primer. Wawancara adalah percakapan dengan maksud

tertentu yang dilakukan secara terbuka sehingga informan mengetahui kehadiran pewawancara sebagai peneliti yang bertugas melakukan wawancara di lokasi penelitian (Moleong, 1993: 135). Wawancara ini dilakukan untuk proses perolehan data dengan mengajukan pertanyaan kepada manajer pemasaran.

3.5 Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini yang variabel ini adalah strategi pemasaran hotel yang dipakai untuk meningkatkan tingkat hunian hotel. Alat instrumen penelitian ini dengan penyebaran angket (kuesioner), yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada responden dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner terstruktur melalui wawancara mendalam kepada informan. Teknik ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan dan penilaian pelaku usaha di sektor pariwisata terhadap faktor-faktor internal pemasaran. Data yang dikumpulkan melalui angket merupakan data ordinal.

Metode pengumpulan data sekunder dilakukan secara dokumen dilakukan untuk menelusuri dokumen-dokumen yang terkait dengan penelitian ini seperti daftar hotel pesaing daftar jumlah kedatangan tamu dan penjualan kamar.

3.6 Teknik Analisa Data

Teknik yang digunakan untuk menganalisis data adalah analisis Matrik GE – Mc. Kinsey. GE-McKinsey Matrix 3x3 (juga disebut McKinsey Matrix, Matrix Kekuatan Bisnis, atau Matrix Sembilan-Box) yang ditunjukkan pada Gambar 3.1 di bawah. General Electric GE Template McKinsey Matrix adalah matriks sembilan-sel (3

dengan 3) digunakan untuk melakukan analisis bisnis portofolio sebagai salah satu langkah dalam proses perencanaan strategis. GE / McKinsey Matrix template yang dapat digunakan bersama dengan, atau sebagai alternatif, perangkat lain seperti SWOT Analisis dan Matrix Boston dasar dalam perencanaan strategis dan analisis. GE / McKinsey Matrix berbeda dari alat-alat lain. GE / McKinsey Matrix mengidentifikasi portofolio bisnis yang optimal sebagai salah satu yang cocok dengan kekuatan perusahaan untuk sektor industri yang paling menarik atau pasar. Dengan demikian, tujuan dari analisis adalah untuk posisi masing-masing Strategic Business Unit (SBU) pada grafik tergantung pada Kekuatan dari SBU dan Daya Tarik Sektor Industri atau Pasar yang itu difokuskan. Setiap sumbu dibagi menjadi Rendah, Menengah dan Tinggi, memberikan 3 dengan 3 sembilan sel matriks seperti yang digambarkan di bawah ini. General Electric GE Template McKinsey Matrix adalah matriks sembilan-sel (3 dengan 3) digunakan untuk melakukan analisis bisnis portofolio sebagai salah satu langkah dalam proses perencanaan strategis. Portofolio bisnis adalah kumpulan bisnis dan produk yang membentuk perusahaan. Portofolio bisnis terbaik adalah salah satu yang sesuai kekuatan perusahaan dan membantu memanfaatkan peluang-peluang yang paling menarik. Perusahaan harus:

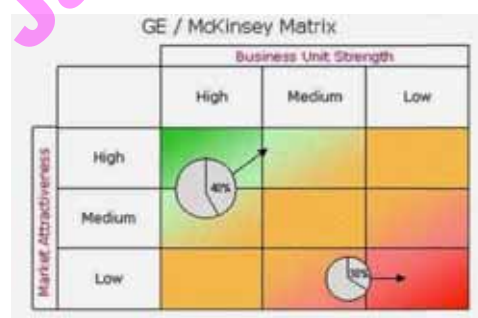
1. Analisis portofolio bisnis saat ini dan memutuskan mana bisnis harus menerima lebih atau kurang investasi

2. Mengembangkan strategi pertumbuhan untuk menambahkan produk baru dan bisnis untuk portofolio, sementara pada saat yang sama memutuskan kapan produk dan bisnis seharusnya tidak lagi dipertahankan.

Kedua metode perencanaan portofolio yang paling terkenal adalah Boston Consulting Group Matrix Portofolio dan McKinsey / General Electric Matrix. Dalam kedua metode, langkah pertama adalah untuk mengidentifikasi berbagai Strategic Business Unit ("SBU") dalam portofolio perusahaan. Sebuah SBU adalah unit perusahaan yang memiliki misi dan tujuan yang terpisah dan yang dapat direncanakan secara independen dari bisnis lain. Sebuah SBU bisa menjadi sebuah divisi perusahaan, lini produk atau bahkan merek individu - itu semua tergantung pada bagaimana perusahaan diatur.

Gambar 3.1

Gambar Identifikasi Arah Masa Depan Unit Bisnis

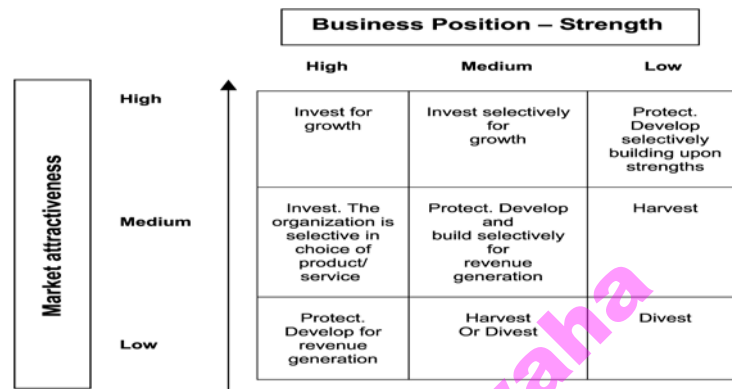


Sumber : <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix.html> (2008)

The McKinsey / General Electric Matrix The McKinsey / GE Matrix mengatasi sejumlah kelemahan dari Kotak BCG. Pertama, daya tarik pasar menggantikan pertumbuhan pasar sebagai dimensi daya tarik industri, dan mencakup lebih luas dari sekadar faktor lain tingkat pertumbuhan pasar. Kedua, kekuatan kompetitif menggantikan pangsa pasar sebagai dimensi di mana posisi kompetitif masing-masing SBU dinilai. Diagram dibawah menggambarkan beberapa elemen yang mungkin yang menentukan daya tarik pasar dan kekuatan kompetitif dengan menerapkan McKinsey / GE Matrix ke pasar ritel Inggris: Faktor-faktor yang mempengaruhi daya tarik pasar sementara setiap penilaian daya tarik pasar tentu subjektif, ada beberapa faktor yang dapat membantu menentukan daya tarik. Semuanya tercantum di bawah: - Ukuran Pasar - Pertumbuhan pasar - Profitabilitas Pasar - Tren Harga - Kompetitif intensitas / persaingan - Risiko keseluruhan pengembalian dalam industri - Kesempatan untuk membedakan produk dan jasa - segmentasi struktur distribusi (misalnya ritel, langsung, grosir - faktor-faktor yang mempengaruhi kekuatan kompetitif faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan termasuk: - Kekuatan aset dan kompetensi - Kekuatan merek relatif - Pangsa pasar - Loyalitas pelanggan - Posisi biaya relatif (struktur biaya dibandingkan dengan kompetitor) - Kekuatan Distribusi - Rekam inovasi teknologi atau lainnya - Akses ke sumber daya keuangan dan investasi lainnya.

Gambar 3.2

Matrix Implikasi Investasi



Sumber : <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix.html> (2008)

STIE Widya Widaha
Jangan Plagiat

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

Dalam bab ini data-data yang diperoleh selama penelitian dibandingkan dengan uraian teoritis sehingga diperoleh sebuah data yang aktual tentang teori dan kenyataan di lapangan. Hasil penelitian dianalisis dan dievaluasi guna mendapatkan gambaran strategi pemasaran yang nantinya dilakukan.

Untuk mempermudah menganalisa dan mengevaluasi data, deskripsi data dikelompokkan menjadi beberapa bagian :

1. Perkembangan Target dan Realisasi Penjualan

Berdasarkan data dari penjualan Hotel Gallery Prawirotaman dapat dilihat adanya kemajuan yang sangat berarti. Dari pencapaian target 2015 hanya 70,03% bisa meningkat 27,4% di tahun 2016.

Tabel 4.1 Laporan Keuangan Hotel Gallery Prawirotaman

REVENUE	YTD ACTUAL 2016		YTD BUDGET 2016		YTD LAST YEAR 2015	
		%		%		%
Room	9,996,760,908	72.96	9,810,038,562	66.24	8,136,497,491	70.03
Food & Beverage	3,159,031,059	23.06	4,203,253,956	28.38	2,514,342,544	21.64

Lanjutan

REVENUE	YTD ACTUAL 2016	%	YTD BUDGET 2016	%	YTD LAST YEAR 2016	%
Laundry	51,634,887	0.38	84,000,000	0.57	68,856,964	0.59
Fitness & Spa	216,251,509	1.58	239,999,999	1.62	-	0.00
Gallery	-	0.00	-	0.00	1,500,000	0.01
Banquet	14,731,395	0.11	172,200,000	1.16	61,985,951	0.53
Other	263,660,431	1.92	300,000,000	2.03	835,782,877	7.19
TOTAL	13,702,070,189	92.50	14,809,492,517	100	11,618,965,827	89.30

Sumber : Hotel Gallery Prawirotaman Hotel (2016)

Peningkatan usaha para marketing harus dapat ditingkatkan lagi melalui pelatihan-pelatihan dan pembekalan-pembekalan guna mencapai target yang diharapkan. Hal ini berguna bagi para marketing sebagai ujung tombak perusahaan untuk bisa mengikuti perkembangan teknologi, ekonomi dan pola tingkah laku serta tren yang beredar di masyarakat sehingga dapat lebih tanggap dalam membaca peluang pasar. Di masa yang akan datang Hotel

Gallery Prawirotaman diharapkan dapat menjadi *Market Leader* di pasar perhotelan.

2. Strategi Pemasaran

Untuk dapat meraih peluang-peluang di pasar dengan tingkat persaingan yang sangat ketat maka dituntut sebuah strategi yang efektif dan efisien. Strategi tersebut harus dapat meningkatkan penjualan, menaikkan kredibilitas perusahaan dan yang terpenting harus sejalan dengan arah dan tujuan perusahaan. Untuk menganalisis dan mengevaluasi lebih lanjut penerapan strategi bersaing yang diterapkan oleh Hotel Gallery Prawirotaman, berikut ini hal-hal yang terkait dengan peranan strategi pemasaran melalui variabel-variabel bauran pemasaran (*marketing mix*) antara lain:

a) Kebijakan Produk

Dalam memasarkan produk-produknya Hotel Gallery Prawirotaman berusaha meningkatkan mutu produknya dan diversifikasi produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan para *customer* dan calon *customernya*.

Jenis diversifikasi produk yang ditawarkan oleh Hotel Gallery Prawirotaman meliputi program menginap 3 hari, dapat discount 1 malam, paket wisuda, paket seminar ataupun paket *meeting* yang ditawarkan untuk *customer* dan lain-lain. Mutu produk yang ditawarkan oleh Hotel Gallery Prawirotaman mendapat respon baik

dari pelanggan terlihat dari pengunjung yang berlibur ke Jogjakarta dan menginap di Hotel Gallery Prawirotaman. Selain itu banyak kampus di Jogjakarta mengadakan seminar atau *meeting* di Hotel Gallery Prawirotaman.

b) Kebijakan Harga

Penetapan harga atau tarif pada Hotel Gallery Prawirotaman sudah cukup baik. Dengan harga yang cukup bersaing dan tetap menjadi pilihan wisatawan. Dengan memperhatikan segmen-segmen pasar dari masyarakat umum diharapkan akan banyak masyarakat yang sangat antusias untuk memilih Hotel Gallery Prawirotaman yang ditawarkan, mengingat besarnya manfaat yang akan diterima dari produk yang dibayarkan.

Tempat dilakukannya penelitian ini di Gallery Prawirotaman Hotel beralamat di Jl. Prawirotaman II No. 839 B Yogyakarta. Visi hotel ini adalah menjadi hotel Bintang 4 dan temama di dalam jasa pelayanan yang berorientasi kepada kebutuhan wisatawan, perkembangan sektor pariwisata dan keuntungan. Sedangkan misi hotel ini adalah dapat mengakomodasi keinginan-keinginan wisatawan yang menginginkan hotel berbintang yang inovatif, unik dan dengan fasilitas yang lengkap.

4.2 Analisis Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Adapun langkah-langkah pengumpulan data dilakukan sebagai berikut tahap pengumpulan data, pengumpulan data dengan menghitung bobot dan rating tiap faktor keunggulan internal (*Business Unit Strength*) dan keunggulan eksternal

(*Market Attractiveness*). Berikut ini akan dilihat *Business Unit Strength* dan *Market Attractiveness* dalam upaya meningkatkan daya saing bisnis pada Hotel Gallery Prawirotaman.

Penulis menggunakan salah satu alat pengukuran skala sikap yang dipakai adalah dalam bentuk Skala Likert dalam penelitian ini. Skala Likert menurut Djaali (2008:28) ialah skala yang dapat dipergunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu gejala atau fenomena pendidikan. Skala Likert adalah suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam kuesioner, dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset berupa survei. Nama skala ini diambil dari nama Rensis Likert, pendidik dan ahli psikolog Amerika Serikat. Rensis Likert telah mengembangkan sebuah skala untuk mengukur sikap masyarakat di tahun 1932.

Skala itu sendiri salah satu artinya, sekedar memudahkan, adalah ukuran-ukuran berjenjang. Skala penilaian, misalnya, merupakan skala untuk menilai sesuatu yang pilihannya berjenjang, misalnya 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10. Skala Likert juga merupakan alat untuk mengukur (mengumpulkan data dengan cara “mengukur-menimbang”) yang “itemnya” (butir-butir pertanyaannya) berisikan (memuat) pilihan yang berjenjang.

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan Skala Likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat

berupa pertanyaan atau pernyataan. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif.

Skala Likert ini untuk mengukur kesetujuan dan ketidaksetujuan seseorang terhadap sesuatu objek, yang jenjangnya bisa tersusun atas:

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Kurang Setuju
4. Setuju
5. Sangat Setuju

Penskalaan ini apabila dikaitkan dengan jenis data yang dihasilkan adalah data Ordinal. Studi empiris menemukan bahwa beberapa karakteristik statistik hasil kuesioner dengan berbagai jumlah pilihan tersebut ternyata sangat mirip. Skala Likert merupakan metode skala bipolar yang mengukur baik tanggapan positif ataupun negatif terhadap suatu pernyataan.

Langkah selanjutnya menentukan bobot. Bobot ditentukan berdasarkan tingkat kepentingan atau urgensi penanganan dengan skala 1 sampai 5 (1 = tidak penting, 5 = sangat penting).

Untuk menentukan posisi kekuatan bisnis (*Business Unit Strength*) dapat dilihat pada tabel kuesioner di lampiran 1. Adapun untuk menentukan posisi daya tarik pasar (*Market Attractiveness*) dapat dilihat pada tabel kuesioner di lampiran 2.

4.3 Pembahasan

Pembobotan terhadap indikator variabel internal (*Business Position Strength*) ditentukan oleh 5 informan. Informan dalam penelitian untuk indikator variabel internal (*Business Position Strength*) ini adalah Ibu Ningsih selaku *Account Manager* Gallery Prawirotaman Hotel. Beliau berperan penting dalam menentukan harga dan strategi hotel untuk meningkatkan penjualan tingkat hunian. Selain itu ada team sales yang mendukung penjualan hotel, yaitu Ibu Melissa sebagai reservasi dan satu orang *e-commerce* yaitu Bapak Virgiawan. Berdasarkan hasil kuesioner, semua responden menyatakan setuju terhadap variabel-variabel yang diajukan. Berdasarkan hasil analisis terhadap kuesioner yang disebarakan dapat diketahui bahwa masing-masing responden memberikan nilai yang berbeda dan untuk mendapat bobot yang sama pada masing-masing indikator maka dicari rata-rata (*mean*) dari masing-masing bobot yang diberikan oleh responden. Sampel yang lain akan mengambil dari 2 informan yang bergerak di Bidang Pariwisata yang berkaitan dengan hotel yaitu Ibu Putu selaku kepala bagian kepariwisataan Dinas Pariwisata DIY dan Ibu Marlina selaku staf bagian kepariwisataan Dinas Pariwisata DIY untuk pembobotan terhadap indikator variabel eksternal (*Market Attractiveness*).

Tabel 4.3

Nilai Bobot *Business Position Strength*

No	Indikator Variabel	Bobot	Rating	Score
1	Product			
	Kebersihan dan kenyamanan kamar baik	0.036	4	0.144
	Kondisi kamar dan fasilitas berfungsi dengan baik	0.027	3	0.081
	Suasana restoran nyaman	0.035	4	0.14
	Variasi menu makanan lengkap	0.027	3	0.081
	Kualitas dan rasa masakan enak	0.019	2	0.038
2	Harga			
	Harga jual yang kompetitif	0.025	2	0.05
	Kelengkapan fasilitas sesuai dengan harga jual	0.024	2	0.048
	Kualitas pelayanan yang baik	0.035	3	0.105
	Rasa masakan sesuai dengan harga jual	0.035	3	0.105
	Kualitas dan rasa minuman enak	0.035	3	0.105
3	Tempat			
	Parkiran Luas	0.025	3	0.075

Lanjutan

No	Indikator Variabel	Bobot	Rating	Score
	Lokasi hotel dekat dengan pusat kota	0.025	3	0.075
	Lokasi hotel dekat dengan pertokoan	0.025	3	0.075
	Lokasi hotel dekat di pinggir jalan raya	0.025	3	0.075
	Akses Hotel dari bandara / stasiun	0.025	3	0.075
4	Promosi			
	Memberikan discount	0.031	4	0.124
	Media Penjualan Online mudah ditemukan	0.036	4	0.144
	Penawaran harga paket dan hadiah	0.023	3	0.069
	Media penjualan lewat Media Cetak (Koran / Majalah)	0.024	3	0.072
	Media penjualan lewat Media Audio visual (Radio / TV)	0.021	2	0.042
5	Orang			
	Pelayanan karyawan ke tamu	0.027	3	0.081
	Keramahtamahan karyawan ke tamu	0.039	4	0.156
	Penampilan dan baju karyawan yang sesuai hotel	0.038	4	0.152
	Bahasa yang dikuasai karyawan	0.038	4	0.152
	Komunikasi antara karyawan dan tamu wisatawan	0.028	3	0.084

Lanjutan

No	Indikator Variabel	Bobot	Rating	Score
6	Proses			
	Mudah dikontak melalui telepon	0.021	3	0.063
	Kinerja Karyawan sudah baik	0.024	3	0.072
	Pengetahuan karyawan tentang hotel	0.024	3	0.072
	Personal selling sudah dilakukan dengan baik	0.024	3	0.072
	Kepuasan pelanggan setelah menginap	0.024	3	0.072
7	Bukti Fisik			
	Brosur hotel yang detail	0.037	4	0.148
	Seragam karyawan yang bagus	0.026	3	0.078
	Variasi makanan	0.026	3	0.078
	Fasilitas hotel yang lengkap	0.035	4	0.14
	Design interior Hotel	0.031	4	0.124
	TOTAL	1.00		3.267

Sumber : Hasil Analisis Data (2017)

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator variabel internal yang memiliki *score* 3.267, berarti masih di posisi rata-rata variable internal untuk memaksimalkan penjualan. Dilihat dari skala bobot yang lebih banyak diangka 3, tingkat kepentingan variabel-variabel yang berkaitan masih belum dilaksanakan dengan baik.

Berdasarkan hasil kuesioner indikator variabel eksternal (*Market Attractiveness*) dilakukan oleh responden yang berjumlah 2 (dua) orang yang berasal dari Dinas Provisinsi Pariwisata DIY dengan hasil nilai bobot sebagai berikut ;

Tabel 4.4

Nilai Bobot *Market Attractiveness*

No	Indikator Variabel	Bobot	Rating	Score
1	Persaingan			
	Banyaknya Hotel baru berdiri	0.039	4	0.156
	Banyaknya fasilitas yang ditawarkan	0.035	4	0.14
	Desain interior hotel kompetitor yang menarik	0.035	4	0.14
	Persaingan harga antar hotel	0.035	4	0.14
	Lokasi hotel yang lebih strategis	0.029	3	0.087
2	Politik			
	Kebijakan pemerintah baru diterapkan	0.027	3	0.081
	Upaya kerjasama politik dari Negara	0.025	3	0.075
	Ketetapan pajak untuk usaha perhotelan	0.027	3	0.081
	APBN & APBD dibatasi oleh pemerintah untuk pengadaan acara di hotel	0.027	3	0.081
	Kestabilan keamanan wisata di Jogjakarta	0.025	3	0.075
3	Lingkungan Ekonomi			

Lanjutan

No	Indikator Variabel	Bobot	Rating	Score
	Kenaikan Inflasi mempengaruhi harga jual	0.031	4	0.124
	Keseimbangan ekonomi pasar stabil	0.032	4	0.128
	Daya beli masyarakat naik	0.025	3	0.075
	Kestabilan nilai kurs dolar	0.025	3	0.075
	Kestabilan harga listrik & air	0.021	3	0.063
4	Teknologi			
	Berkembangnya dunia digital di era sekarang	0.031	4	0.124
	Penjualan hotel berbasis internet	0.035	4	0.14
	Perkembangan website hotel semakin meningkat	0.032	4	0.128
	Kemudahan-kemudahan berbelanja online & bertransaksi	0.031	4	0.124
	Mudahnya informasi yang didapatkan melalui online	0.032	4	0.128
5	Lingkungan Sosial & Budaya			
	Perkembangan hotel sesuai lokasi	0.029	3	0.087
	Banyaknya hotel berkonsep syariah	0.021	3	0.063
	Penguasaan budaya & social	0.028	3	0.084
	Adanya kesenian yang menarik	0.027	3	0.081

Lanjutan

No	Indikator Variabel	Bobot	Rating	Score
	Masih melekatnya tradisi Jawa	0.022	3	0.066
6	Sumber Daya Manusia			
	Perkembangan dunia perhotelan meningkat	0.024	3	0.072
	Pelatihan karyawan hotel dari Lembaga Sertifikasi	0.025	3	0.075
	Penilaian karyawan hotel dari Lembaga Sertifikasi	0.025	3	0.075
	Standart kualifikasi pekerja hotel	0.025	3	0.075
	Tingkat pendidikan wisatawan	0.021	3	0.063
7	Daya Tarik Pariwisata			
	Banyaknya tempat wisata baru di Jogjakarta	0.029	4	0.116
	Meningkatkan promosi dinas pariwisata	0.028	4	0.112
	Adanya festival tahunan di Jogjakarta	0.031	4	0.124
	Adanya tempat bersejarah di Jogjakarta	0.032	4	0.128
	Renovasi tempat wisata di Jogjakarta untuk menjadi lebih baik	0.034	4	0.136
	TOTAL	1.00		3.522

Sumber : Hasil Analisis Data (2017)

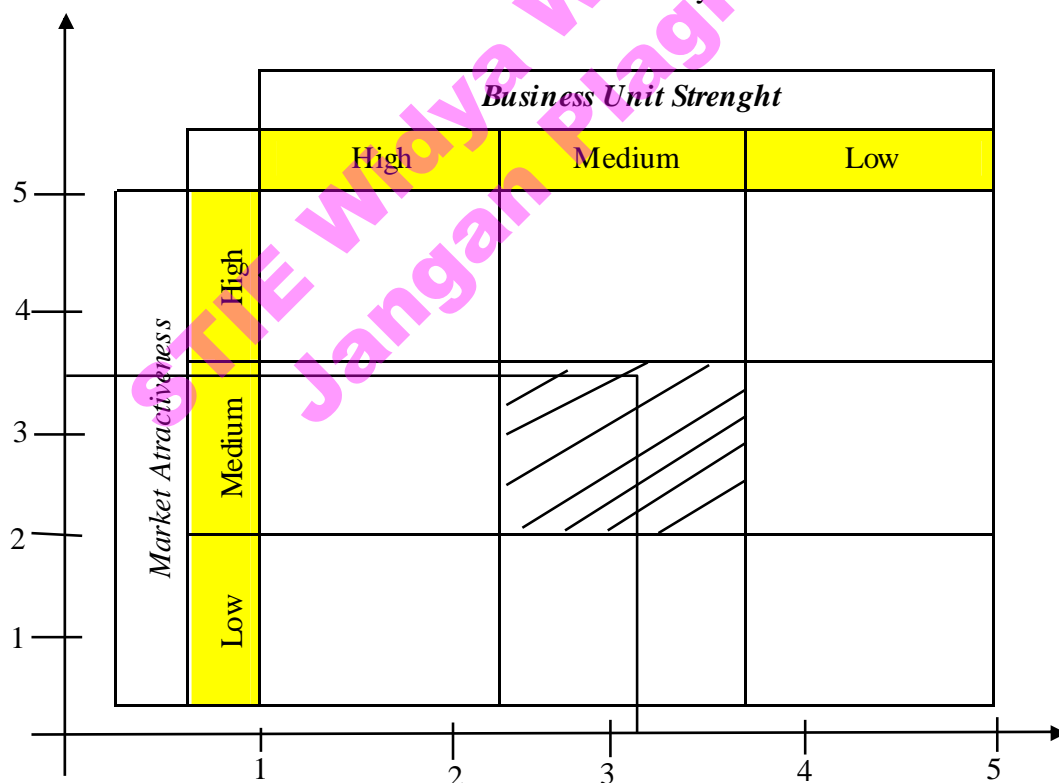
Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator variabel eksternal yang memiliki *score* 3.522, berarti masih ada pangsa pasar yang tersedia belum terbidik tepat

sasaran dan masih perlu upaya-upaya untuk meningkatkan promosi wisata. Dilihat dari skala bobot yang lebih banyak diangka 3, tingkat kepentingan variabel-variabel yang berkaitan masih belum dilaksanakan dengan baik.

Dari hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat dilihat dalam matrik GE-Mc.Kinsey dari nilai bobot matrik *Business Position Strength* dan nilai bobot matrik *Market Attractiveness* sebagai berikut.

Gambar 4.5

Matrik GE – Mc.Kinsey



Sumber : Hasil Analisis Data (2017)

Berdasarkan hasil penelitian posisi Hotel Gallery Prawirotaman di segmen *medium*. Posisi strategis Hotel Gallery Prawirotaman pada masa sekarang dan pada masa mendatang adalah *grow and develop* (tumbuh dan berkembang). Reformulasi strategi pemasaran dan implikasi strategi pemasaran pada Hotel Gallery Prawirotaman adalah strategi intensif. Strategi ini adalah strategi yang memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada. Maka dapat dideskripsikan variabel-variabel lingkungan eksternal yang merupakan peluang dan ancaman Hotel Gallery Prawirotaman baik pada masa sekarang maupun pada masa mendatang adalah tingkat pertumbuhan hotel meningkat. Selain itu dapat pula dideskripsikan variabel-variabel lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan Hotel Gallery Prawirotaman baik pada masa sekarang maupun pada masa mendatang adalah dari segi tempat.

Pada masa sekarang yang menjadi kekuatan Hotel Gallery Prawirotaman ditunjukkan oleh indikator kelengkapan fasilitas kamar, kelengkapan fasilitas hotel, lokasi hotel, penyesuaian khusus terhadap harga, intensitas promosi, kualitas pelayanan karyawan, kompetensi karyawan, kerjasama dengan agen perjalanan dan galeri, dan paket-paket perjalanan dan liburan, *wedding package, event*. Sedangkan kelemahannya adalah lokasi hotel yang masuk di area Prawirotaman.

Pada masa mendatang indikator yang menunjukkan kekuatan Hotel Gallery Prawirotaman adalah keberadaan kelengkapan fasilitas kamar, kelengkapan fasilitas hotel, lokasi hotel, penyesuaian khusus terhadap harga, intensitas promosi, kualitas

pelayanan karyawan, kompetensi karyawan, kerjasama dengan agen perjalanan dan galeri, dan paket-paket perjalanan dan liburan, *wedding package, event*. Hotel Gallery Prawirotaman tidak mempunyai kelemahan karena pihak manajemen memandang kelemahan yang ada pada masa sekarang akan diperbaiki pada masa mendatang.

Dalam strategi intensif, tindakan yang dapat dilakukan adalah penetrasi pasar (*market penetration*), yaitu mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa yang sudah ada sekarang melalui usaha pemasaran yang lebih gencar. Strategi intensif juga dapat dilakukan dengan pengembangan pasar (*market development*) dalam pengertian memperkenalkan produk/jasa yang sudah ada ke wilayah geografis baru. Selain itu dalam strategi ini dapat juga dilakukan pengembangan produk (*product development*) dengan menciptakan produk baru yang inovatif dan menambah variasi produk.

Penetrasi pasar yang dapat dilakukan dengan mencari pasar yang lebih besar untuk produk yang sudah ada sekarang dengan usaha pemasaran yang lebih gencar. Pasar Eropa dan Amerika yang menjadi target pasar utama harus tetap dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi efektivitas pemasarannya. Untuk masa yang akan datang pemasaran dapat dilakukan dengan promosi yang lebih gencar, karena untuk promosi saat ini dinilai kurang gencar oleh manajemen perusahaan. Promosi sangat perlu dilakukan seperti hasil analisis matrik GE-Mc.Kinsey sangat didukung dengan pelaksanaan promosi yang gencar tersebut. Kegiatan yang dapat dilakukan oleh Hotel Gallery Prawirotaman diantaranya:

- a) Melakukan pengiklanan yang gencar dan selektif

Untuk promosi dapat dilakukan melalui iklan di media cetak.

- b) Personal Selling

Personal selling yang dilakukan Hotel Gallery Prawirotaman sudah sangat baik, terutama yang telah dilakukan oleh *Sales and Marketing team* untuk melakukan *sales call* ke agen perjalanan dalam kota maupun luar kota.

- c) Promosi Penjualan

Promosi penjualan juga telah dilakukan, diantaranya pembuatan multimedia dalam bentuk CD yang diberikan secara cuma-cuma kepada tamu yang menginap. Namun, perlu dipertimbangkan untuk pemberian CD kepada tamu yang berpotensi melakukan *gethok tular*. Artinya, tidak semua tamu diberikan, melainkan dipilih tamu-tamu yang berpotensi untuk ikut membantu memasarkan Hotel Gallery Prawirotaman seperti *repeater guest* dan *journalist*.

- d) Publisitas

Publisitas oleh Hotel Gallery Prawirotaman perlu mendapatkan perhatian dengan lebih serius lagi, artinya: perlu ditingkatkan pelaksanaannya. Hal yang dapat dilakukan adalah dengan melaksanakan kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan atau *Company Social Responsibility (CSR)*,

misalnya: memberikan baju kaos bagi masyarakat yang ikut serta dalam kegiatan gotong royong membersihkan tepi Jalan Malioboro dan lingkungan sekitarnya, mengunjungi pantai asuhan. Ide atau kegiatan positif tersebut dilakukan dan disebarkan secara luas oleh media elektronik maupun media masa.

Pengembangan pasar (*market development*) dengan memperkenalkan produk yang sudah ada ke wilayah geografis baru, seperti ke Australia, Jepang, China, Korea, Taiwan, dan Timur Tengah. Wilayah ini memiliki kemampuan ekonomi menengah keatas dan tingkat kunjungan yang meningkat tiap tahunnya, maka sebaiknya pihak manajemen melakukan promosi yang lebih gencar ke wilayah-wilayah tersebut. dengan meningkatkan kerjasama melalui agen perjalanan sebagai pemasok wisatawan, terutama perusahaan-perusahaan besar yang ada di daerah asal wisatawan yang belum digarap secara maksimal.

Strategi pengembangan produk, sesuai dengan keberadaan/posisi Hotel Gallery Prawirotaman dalam matrik GE.Mc-Kinsey, dapat dilakukan diantaranya dengan menambah atau melengkapi dengan fasilitas hotel atau dengan teknologi yang terbaru. Selain itu, produk yang sudah ada dapat ditambahkan dengan *honeymooner package*, *tours package*, *international and traditional wedding package*, *Christmas and New Year package*, dan paket *event* lainnya yang masih banyak bisa diciptakan dengan harga yang menarik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian posisi Hotel Gallery Prawirotaman di segmen *medium*. Posisi strategis Hotel Gallery Prawirotaman pada masa sekarang dan pada masa mendatang adalah *grow and develop* (tumbuh dan berkembang). Reformulasi strategi pemasaran dan implikasi strategi pemasaran pada Hotel Gallery Prawirotaman adalah strategi intensif. Strategi ini adalah strategi yang memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada. Berdasarkan interpretasi matrik GE-McKinsey, Gallery Prawirotaman Hotel sudah melakukan strategi pemasaran yang cukup baik. Mengingat dengan didukungnya dari *stakeholder* pariwisata yang menunjang. Diikuti dengan perkembangan dunia perhotelan yang sangat pesat, maka bisnis perhotelan terutama Gallery Prawirotaman Hotel harus mempunyai daya tarik kuat dan pasar menarik. Perusahaan harus mengalokasikan sumber daya manusia dan perusahaan dalam bisnis ini serta Gallery Prawirotaman Hotel bisa memfokuskan pada pertumbuhan bisnis perhotelan dan meningkatkan pangsa pasar Gallery Prawirotaman Hotel yang lebih luas.

Dari faktor internal, Gallery Prawirotaman Hotel masih lemah dari segi pemasaran dan pangsa pasar yang dituju belum tepat sasaran. Dengan

mempertimbangkan baik reposisi *Business Unit Strength* ini ke segmen pasar yang berbeda, mengembangkan menawarkan biaya-efektif yang lebih baik, dan menginvestasikan sumber daya ke dalam menjanjikan dan menarik lebih *Business Unit Strength* akan membantu meningkatkan nilai jual dan permintaan akan tingkat hunian Gallery Prawirotaman.

Selain itu, dilihat dari segi *marketing mix*, Gallery Prawirotaman Hotel bisa melakukan perbaikan seperti;

1. *Product* hotel ditunjukkan oleh indikator kelengkapan fasilitas kamar, kelengkapan fasilitas hotel sudah lengkap sesuai Bintang 4.
2. Lokasi hotel yang menarik di daerah Prawirotaman, dekat dengan pusat kota, mudah ditemukan tempat makan dan strategis, serta parkir hotel yang cukup luas.
3. Penyesuaian khusus terhadap harga sudah cukup baik menyesuaikan kebutuhan dari wisatawan, baik melalui *travel agent*, *corporate*, maupun untuk pejabat pemerintahan.
4. Tingkat intensitas promosi Hotel Gallery Prawirotaman masih cukup rendah. Promosi dapat dilakukan secara periodik untuk mengingatkan konsumen, serta untuk lebih memperkenalkan keberadaan Hotel Gallery Prawirotaman dan dengan menambah media yang sudah ada agar lebih variatif serta

konsumen potensial juga dapat lebih memahami keberadaan Hotel Gallery Prawirotaman. Hal ini dilakukan juga untuk lebih mengkomunikasikan produk-produk yang sudah ada maupun produk baru serta perubahan harga yang terjadi pada musim-musim tertentu.

5. Kualitas pelayanan karyawan & kompetensi karyawan sudah cukup baik dan sesuai standart.
6. Strategi pemasaran yang dilakukan sudah cukup baik dan terencana sesuai kebutuhan hotel.
7. Kelengkapan *marketing tools* sudah cukup baik dan lengkap. Hotel sudah melakukan personal selling (*sales call*), promosi penjualan, dan publisitas dengan baik.

Berdasarkan hasil analisis terhadap peluang Hotel Gallery Prawirotaman dari lingkungan eksternal pada saat ini ditunjukkan oleh indikator stabilitas tempat wisata di Yogyakarta yang semakin baik, kebijakan pemerintahan daerah yang fleksibel, tingkat inflasi dan nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika yang stabil, mengikuti perkembangan teknologi informasi yang dapat membantu operasional hotel, serta pelestarian terhadap sumber daya alam di lingkungan sekitar hotel. Sedangkan, yang menjadi ancaman Hotel Gallery Prawirotaman pada masa sekarang adalah tingkat pertumbuhan hotel yang meningkat, budaya masyarakat di lingkungan hotel

memberikan kenyamanan. Pada masa mendatang yang menjadi peluang ditunjukkan oleh semua indikator, namun manajemen Hotel Gallery Prawirotaman harus tetap menjaga semua indikator tersebut agar tidak menjadi ancaman di kemudian hari.

5.2 Saran

Berdasarkan implikasi strategi yang telah diuraikan sebelumnya maka beberapa hal perlu disarankan kepada pihak manajemen agar dapat melakukan perbaikan sehingga Hotel Gallery Prawirotaman dapat lebih meningkatkan kinerjanya. Adapun saran yang dapat diberikan adalah:

1. Produk yang sudah ada dapat ditambahkan dengan *honeymooner package*, *tours package*, *international and traditional wedding package*, *Christmas and New Year package*, dan paket *event* lainnya yang masih banyak bisa diciptakan dengan harga yang menarik.
2. Untuk lokasi, bisa ditambahkan penunjuk arah hotel yang lebih besar dan terang, supaya wisatawan lebih mudah menemukan hotel.
3. Harga sangat berpengaruh terhadap keputusan pembelian wisatawan untuk itu harga perlu diperhatikan. Hotel Gallery Prawirotaman agar memberikan harga khusus seperti tinggal lima hari cukup dengan membayar empat hari dengan gratis satu kali makan malam di salah satu restoran.

4. Promosi disarankan agar tetap menjaga hubungan kerjasama dengan agen-agen perjalanan saat ini seperti mengadakan *gathering* (pertemuan) serta menjalin hubungan kerjasama yang baru dengan agen-agen perjalanan baik di dalam maupun di luar negeri. Selain itu lebih banyak bekerja sama dengan media cetak dan media audio visual guna memperkenalkan Hotel Gallery Prawirotaman ke khalayak luas.
5. Setiap bulannya diadakan pelatihan yang bertujuan untuk lebih meningkatkan pengetahuan dan keahlian karyawan agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada tamu yang menginap di Hotel Gallery Prawirotaman Yogyakarta.
6. Pihak *sales and marketing* lebih gencar mempromosikan produk Hotel Gallery Prawirotaman baik di dalam maupun ke luar negeri.
7. Penambahan program yang berhubungan dengan budaya, spesial *event* berbasis budaya tradisional Yogyakarta dengan kolaborasi musik jazz dengan alat traditional.

Daftar Pustaka

- Badan pusat Statistik. (2014). *Perkembangan Usaha Akomodasi Hotel*. DIY
- Badan pusat Statistik. (2015). *Jumlah akomodasi kamar di Yogyakarta*. DIY
- Djaali, (2008), *Skala Likert*, Jakarta: Pustaka Utama
- http://en.wikipedia.org/wiki/McKinsey_7S_Framework A Brief History of the 7-S ("McKinsey 7-S") Model - Tom Peters' blog post describing the origin of the model. (diakses 01 September 2016)
- <http://www.aguswibisono.com> (diakses 02 Oktober 2016)
- <http://www.midas-solusi.com/knowledge-space/en/detail/33/strategi-pemasaran> (diakses 15 September 2016)
- <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix.html> (diakses 8 Oktober 2016)
- Iksan, (2006), *Analisis Portfolio dengan Matrik GE-McKinsey di Perusahaan Plastik "Keris"*, Surakarta: ITAT
- Koller, Tim, Marc Goedhart dan David Wessels (2005), *Valuation*, Jakarta: University Edition: McKinsey & Company. John Wiley & Son's Inc.
- Kotler, Philip (2005), *Manajemen Pemasaran*, Jilid 1 dan 2, Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Kurtz, David L. (2009), *Pengantar Bisnis Kontemporer*, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat

Laporan Tahunan Gallery Prawirotaman Hotel 2015, 2015, Hotel Gallery

Prawirotaman, Yogyakarta

Laporan Tahunan Gallery Prawirotaman Hotel 2016, 2016, Hotel Gallery

Prawirotaman, Yogyakarta

Lukiastuti, Fitri Dr. (2011), *Managemen Strategik dalam Organisasi*, Bandung

Gudang Penerbit

Moleong, Lexy J. (1993), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja

Rosdakarya

Putri, Ria Triani, dkk (2005), *Formulasi Strategi pada Eins Bistro & Boutique dalam*

Persaingan di Bidang Industri Kuliner Bandung, Bandung: Institut Teknologi Nasional (Itenas)

Rangkuti, Freddy (2004), *The Power of Brand*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Swastha, Basu dan Irawan. (2005), *Manajemen Pemasaran Modern*, Yogyakarta:

Liberty

Tjiptono, Fandy (2007), *Startegi Pemasaran*, Edisi 2, Yogyakarta: Andi Ofset.

Wiki (2008), *BCG Matrix & GEMcKinsey Matrix*, Available at:

[http://wiki.telfer.uottawa.ca/ciwiki/index.php/BCG_Matrix %26 GE/McKinsey](http://wiki.telfer.uottawa.ca/ciwiki/index.php/BCG_Matrix_%26_GE/McKinsey)

[Matrix](#) (diakses 04 Januari 2017)

www.visitingjogja.com (diakses 17 Januari 2017)

Yunanto, Ary (2010), *Analisis Posisi Strategis Usaha Kecil dan Menengah (UKM)*

Shuttlecock, Purwokerto: Universitas Soedirman

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat