

**STRATEGI BISNIS HOTEL DAN RESORT  
BERKONSEP MONGOLIAN-APACHE EXPERIENCE DI BOGOR 2018 – 2021**

**M. Akhsanur Rofi**

PPM School of Management  
*rof@ppm-manajemen.ac.id*

**Johannes C Santoso**

PPM School of Management  
*j.christian.santoso@gmail.com*

**ABSTRAK**

Kota Bogor tumbuh sebagai pusat wisata dan ekonomi kreatif yang semakin menarik dan kompetitif. Hotel dan Resort ME (HRME) berkonsep ala Mongolian-Apache di kaki Gunung Salak menasar wisatawan kelas menengah-atas, korporat, & instansi. Namun selama 5 tahun pertama, tingkat okupansi rata-rata hanya 37,2% dan profitabilitas hanya 7,9% dari pendapatan, sementara kondisi persaingan meninggi. Tujuan penelitian adalah menyusun strategi untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki HRME dengan formulasi yang dikembangkan David (2011). Studi eksploratori ini dilakukan dengan 3 tahap aktivitas, dimulai dari *input* melalui analisis eksternal makro dan industri dan analisis internal melalui RBV dan *Value Chain* hingga terbentuk KSF, CPM, dan Matriks IE. Aktivitas kedua yakni *matching*, adalah penyusunan TOWS sesuai arahan visi-misi. Aktivitas terakhir adalah memilih strategi serta menyusun peta strategi periode 2018-2019. Wawancara & diskusi konsensus dengan pemilik dan manajemen HRME dilaksanakan, disertai observasi langsung di lapangan. Pun didukung data sekunder dari tahun 2008-2017. Diyakini, pengembangan kualitas dan sistem modal insani untuk mendukung produk/jasa hotel serta penguatan perspektif internal dan pelanggan dalam mendukung penetrasi pasar menjadi kunci perbaikan tingkat okupansi hingga 45% dan profitabilitas hingga 15%.

*Kata kunci:*

*Hotel Resort, Wisata, Bogor, Strategi, RBV, Value Chain*

## PENDAHULUAN

HRME adalah *resort* indah di kaki Gunung Salak dengan fasilitas hotel bintang empat berkonsep *outdoor* mewah bertema *Mongolian* dan *Apache camps* satu-satunya di Indonesia. Mulai beroperasi tahun 2011 di lokasi Kawasan Wisata Gunung Salak Endah, Desa Sukajadi, Bogor, HRME adalah ikon baru di kawasan tersebut. Kapasitas yang tersedia adalah 48 *Mongolian Style Camps*, 27 *Apache Camps*, 4 *Mongolian Barracks*, 2 *Apache Barracks*, dan 4 *Tree Houses*. Termasuk pula berbagai sarana lain untuk mendukung 4 kategori produk/jasa yang ditawarkan yakni penginapan, restoran, sarana MICE, serta sarana olahraga – *outing* – *outbound*.

Potensi HRME semakin menarik dengan lokasinya yang masih dalam jangkauan pusat wisata utama seperti Istana dan Kebun Raya Bogor, Curug Cinangka dan Luhur, *tracking* Gunung Salak, Kampung Budaya Sunda Sindang Barang, serta Pura Jagatkarta. Sementara itu, jumlah wisatawan Kota Bogor mencapai 5,2 juta pada tahun 2016 dan prakiraan 5,5 juta - 5,7 juta pada tahun 2017 dengan rata-rata wisatawan yang menginap di hotel/penginapan mencapai 75% (Nurhayati, 2017) dan (Disparbud, 2016).

Terdapat sekitar 212 hotel dan penginapan di wilayah Bogor pada tahun 2017, dengan 20 hotel berbintang 4, 30 hotel berbintang 3, 16 hotel berbintang 2, 76 hotel berbintang 1, dan sisanya tak berbintang (Traveloka, n.d.).

**Tabel 1.**  
**Perkembangan Kunjungan Wisatawan ke Kota Bogor Periode 2008-2016**

Tahun	Kunjungan ke Obyek Wisata			Menginap di Hotel		
	Wisatawan		Jumlah	Wisatawan		Jumlah
	Nusantara	Mancanegara		Nusantara	Mancanegara	
2008	1.370.119	18.174	1.388.293	716.807	31.443	748.250
2009	1.163.110	42.377	1.205.487	1.086.374	102.737	1.189.111
2010	1.524.044	42.812	1.566.856	1.205.628	104.076	1.309.704
2011	1.630.687	43.837	1.674.524	1.309.875	106.137	1.416.012
2012	1.775.580	110.975	1.886.555	1.426.263	104.223	1.530.486
2013	3.277.442	104.780	3.382.222	1.632.657	99.446	1.732.103
2014	4.148.650	202.280	4.350.930	2.896.749	124.108	3.020.857

**Tabel 1. (Lanjutan)**  
**Perkembangan Kunjungan Wisatawan ke Kota Bogor Periode 2008-2016**

Tahun	Kunjungan ke Obyek Wisata			Menginap di Hotel		
	Wisatawan		Jumlah	Wisatawan		Jumlah
	Nusantara	Mancanegara		Nusantara	Mancanegara	
2015	4.563.516	222.507	4.786.023	3.422.637	166.880	3.589.517
2016	5.017.578	244.646	5.262.224	3.763.184	183.485	3.946.668

Sumber: Dinas Kebudayaan, Pariwisata Kota Bogor (Disparbud, 2016)

**Tabel 2.**  
**Statistik Penerimaan Kamar HRME Periode 2011-2015**

	2011	2012	2013	2014	2015
Kamar Tersedia	12.011	14.895	18.980	19.925	27.618
Kamar Terpakai	3.289	6.344	7.386	8.059	10.099
Okupansi	27,00%	43,00%	39,00%	40,00%	37,00%
Kamar Terbayar	3.121	6.113	7.189	7.949	9.850
% Okupansi Pembayaran	95%	96%	97%	99%	98%
Penggunaan Rumah	14	0	1	5	11
Kamar Komplimentari	168	226	194	105	238
Kamar Tak Tergunakan	592	43	1	61	567
Jumlah Tamu	14.586	30.374	36.746	42.164	51.169

Sumber: Data internal perusahaan, 2017

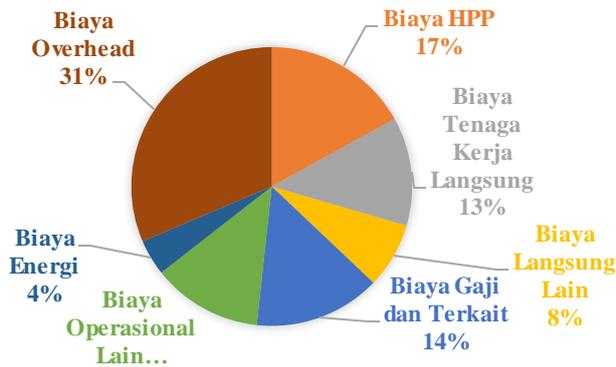
Jumlah yang besar ini mendorong persaingan harga dan promosi gencar di industri perhotelan Bogor. Semakin banyaknya pendatang baru mendorong tingkat okupansi rata-rata perhotelan menurun dan turut menekan profitabilitas industri. CAGR pertumbuhan hotel di Bogor mencapai 40% dari tahun 2011-2016 (Indonesia Hotel Watch, 2016), jauh lebih tinggi dari CAGR pertumbuhan wisatawan yang menginap yakni sekitar 23%.

Dalam skala nasional, total kamar usaha akomodasi mencapai 353.138 (2010)

meningkat 165% menjadi 582.353 (2016). Tingkat okupansi kamar nasional berkisar antara 50% - 55% atau 45%-55% untuk wilayah Jabar selama tahun tersebut (BPS, n.d.) dan (Kemenpar, n.d.). Kelompok Sahira Group di Bogor bahkan dapat mencapai 80% (Prayoga, 2017) sementara rata-rata di kawasan Bogor mencapai 60% (Herlambang, 2016).

Tingkat okupansi HRME hanya 37% pada tahun 2015, sangat rendah dan jauh dari target, padahal konsep yang ditawarkan sangat unik ala *Mongolian & Apache Camp* berbeda dari kompetitor lain, serta memiliki fasilitas

**PERSENTASE BIAYA HRME 2015**



Sumber: Data internal perusahaan, 2017

**Gambar .1**

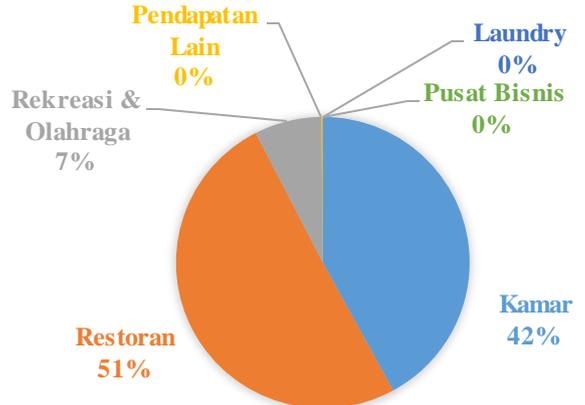
**Persentase Komponen Biaya HRME 2015**

lengkap dan berkelas. Dengan tingkat okupansi rendah, manajemen harus melakukan usaha ekstra untuk mengimbangi biaya tetap *overhead* perawatan rutin *camp* dan utilisasi SDM.

Dampak lain dari rendahnya tingkat okupansi adalah menurunnya profitabilitas. Dari data yang diperoleh langsung, pendapatan per tahun dari *resort* HRME masih minim, di bawah dari target harapan manajemen (hanya mencapai 88%). Namun karena keterbatasan manajemen, analisis lebih lanjut untuk identifikasi masalah ini belum pernah dilakukan.

Dari data internal tahun 2015 diketahui persentase laba bersih (*owner share profit*) hanya 7,9% dari total pendapatan. Hal ini diakibatkan peningkatan biaya tenaga kerja

**PERSENTASE PENDAPATAN HRME 2015**



Sumber: Data internal perusahaan, 2017

**Gambar 2.**

**Persentase Pendapatan HRME 2015**

langsung sebesar 50%, biaya langsung lain sebesar 14%, biaya tenaga kerja tak langsung 40%, biaya energi 64%, serta biaya *overhead* 44% (semua dihitung berbasis *budget* 2015).

Data internal juga menunjukkan bahwa tingkat penerimaan pendapatan tidak maksimal, pendapatan kamar hanya tercapai 94%, restoran dan rekreasi-olahraga lebih rendah yakni 82% dan 90%, sedangkan *laundry* dan pusat bisnis lebih rendah lagi yakni hanya 23%.

Dari situasi di atas, maka dirumuskan masalah utama HRME, yakni: (1) Bagaimana posisi HRME dalam analisis internal dan eksternal pada masa kini dan mendatang ; (2) Bagaimana rancangan strategi bisnis yang sesuai. Tujuan penelitian ini adalah menilai kembali posisi perusahaan, serta menghasilkan

rancangan inisiatif guna meningkatkan okupansi dan profitabilitas perusahaan. Tentunya riset serupa dapat memperoleh manfaat dari bagaimana riset ini disusun, serta analisis industrial yang dapat dimanfaatkan sebagai perbandingan.

## TINJAUAN TEORI

David (2011) mengatakan bahwa manajemen strategi adalah seni & ilmu memformulasi, mengimplementasi, mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan. Penelitian ini berada pada tahap pertama yakni formulasi strategi yang terbagi atas aktivitas *input*, *matching*, dan *decision*. Aktivitas *input* memadukan hasil asesmen internal-eksternal ke faktor prioritas, faktor penentu keberhasilan, serta posisi relatif atas kompetitor. Aktivitas *matching* adalah penyesuaian hasil aktivitas *input* terhadap arahan visi, misi, dan kepentingan pemangku bisnis ke dalam matriks TOWS dan matriks IE. Sedangkan, aktivitas akhir berupa pengambilan keputusan melalui penyusunan tabel QSPM.

Strategi didasarkan pada pemenuhan visi-misi perusahaan. Menurut Wibisono

(2006), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita atau impian organisasi di masa depan. Sedangkan menurut Drucker (2008), misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi, terutama di tingkat unit bisnis untuk menentukan batas dan maksud aktivitas.

Analisis eksternal diperlukan untuk memahami posisi perusahaan, juga untuk memahami kebutuhan pelanggan, pergolakan perubahan, serta rantai nilai (Schonberger, 1997). Porter & Magretta (2014) menggunakan analisis kekuatan kompetitor, pendatang baru, produk substitusi, daya tawar pemasok, dan daya tawar pembeli untuk mengamati kekuatan dan perubahan eksternal. Besaran pengaruh faktor industrial ini mempengaruhi kemampulabaan sekaligus kunci kesuksesan bersaing. Sementara itu, Sammut-Bonnici & Galea (2015) memandang bahwa analisis makro menggunakan PESTEL adalah efektif sebagai alat bantu memahami risiko strategis yang akan mempengaruhi model bisnis dari perspektif *resources*, *capabilities*, dan *core competence*.

*Key success factors* (KSF) merupakan implikasi pencocokan organisasi-lingkungan, sebagai area yang berpotensi bagi perusahaan untuk memperoleh *competitive advantage* pada

suatu industri. KSF dapat ditelusuri dari faktor *Quality, Cost, Delivery, Speed, Flexibility, Innovation* (David & David, 2014).

Sedangkan *Critical Success Factors* (CSF) merupakan faktor internal yang menentukan keberhasilan dalam memenuhi KSF. CSF selanjutnya menjadi komponen *Competitive Profile Matrix* (CPM) sebagai alat ukur perbandingan. Semakin tinggi nilai CSF, semakin kuat posisi dan strategi organisasi (David & David, 2014).

Barney (1991) melalui konsep *Resources Based View* (RBV) berargumen bahwa sumber daya ikut menentukan keberlangsungan organisasi. Strategi tidak hanya ditentukan dari posisi di industri, namun juga kekuatan *resources* yang dimilikinya, yakni sumber daya (atau aset) fisik (pabrik, gedung, lokasi, dan teknologi), aset manusia (jumlah dan kecakapan karyawan) serta aset organisasi seperti budaya, reputasi, dan sistem kerja (Amir, 2011).

Organisasi dipandang sebagai sumber daya & kemampuan yang dapat dikonfigurasi untuk membangun keunggulan kompetitif (Henry, 2007). Wernerfelt (1984) melihat sumber daya *tangible* maupun *intangible* bisa menjadi kekuatan/kelemahan perusahaan,

sekaligus sumber keunggulan unik. Identifikasi ketidakmampuan pesaing untuk meniru sumber daya dapat dianalisis melalui konsep RBV sehingga penting menggunakan konsep ini dalam komponen analisis internal.

Porter & Magretta (2014) merumuskan bahwa rantai nilai perusahaan terdiri atas aktivitas primer dan pendukung. Aktivitas primer berupa logistik ke dalam (bahan baku & pergudangan), operasi, logistik ke luar (pemasaran, penjualan, distribusi), hingga layanan konsumen. Sedangkan aktivitas pendukung terdiri dari pengadaan, teknologi, SDM, dan infrastruktur strategi/keuangan. Analisis ini berguna dalam mengevaluasi apakah sumber daya unik internal dimanfaatkan untuk nilai tambah.

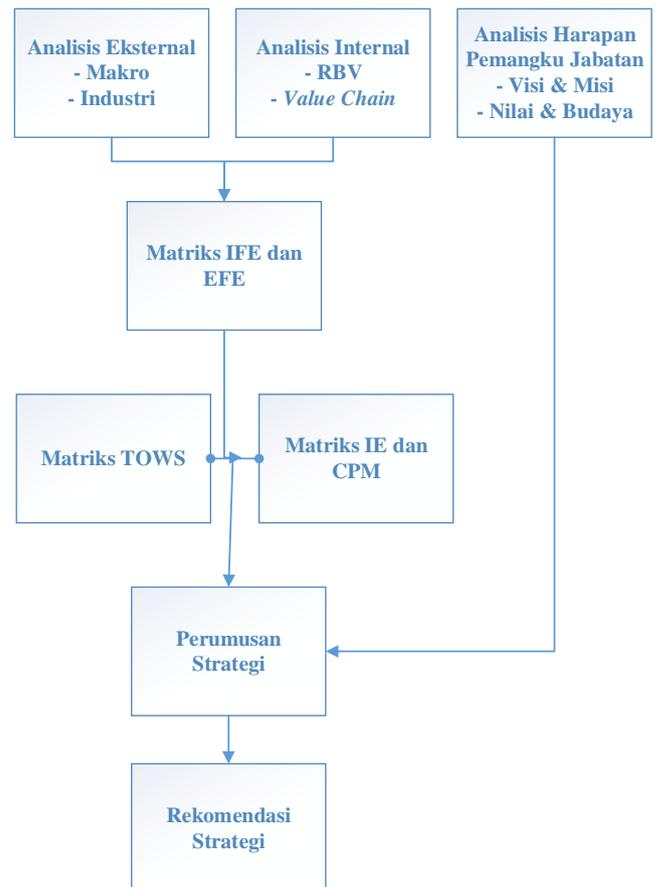
Matriks IE yang terbagi dalam 9 blok memberikan pilihan strategi berbeda setelah asesmen internal-eksternal dilakukan. Keluaran IE kemudian dirincikan dalam diagram TOWS (David, 2011).

Diagram TOWS memunculkan 4 jenis strategi. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*) adalah jenis strategi yang menggunakan kekuatan organisasi dalam pemanfaatan kesempatan. Strategi ST (*Strengths-Threats*) adalah strategi penggunaan kekuatan internal

atas ancaman eksternal. Strategi SO bersifat agresif, sedangkan strategi ST bersifat diversifikasi. Sementara itu, strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*) mengurangi kelemahan internal dengan pemanfaatan peluang, sebagai *turnaround strategy*. Terakhir, strategi WT (*Weaknesses-Threats*) bersifat defensif dengan meminimalkan kelemahan internal dalam mengatasi ancaman luar.

Setelah melalui pertimbangan manajemen, terpilihlah strategi yang tertuang dalam *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dan terjabarkan rinci melalui peta strategi. Peta strategi merupakan bagian dari BSC sebagai sistem manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan strategi ke dalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen & Mowen, 2003), dengan kombinasi ukuran finansial dan non-finansial (Kaplan & Norton, 2004). Peta Strategi dan QSPM membantu deskripsi strategi menjadi lebih kohesif dan komprehensif sehingga terimplementasi dengan baik (David, 2011) & (BSI, n.d.)

Seluruh proses yang terurai pada tinjauan teori terangkum dalam kerangka analisis pada Gambar 3 di bawah ini:



**Gambar 3.**  
**Kerangka Analisis Penelitian**

## METODE RISET

Penelitian ini adalah riset terapan yang berusaha memahami fenomena kontemporer teramati ke dalam sebuah problem terdefinisi melalui penemuan ide dan gagasan. Termasuk dalam kategori riset kualitatif *exploratory* yang memformulasikan serangkaian langkah/proses sehingga problem dapat terdefinisi dengan baik sampai terbentuk hipotesis dan rekomendasi (Zikmund et al, 2012).

Unit analisis adalah grup/organisasi, dengan subjek penelitian perusahaan HRME.

Studi dilakukan selama satu tahun di tahun 2017. Industri didefinisikan sebagai sekumpulan pemain bisnis perhotelan dan *resort* berbintang 3-5 sebagai pendukung pariwisata yang melayani pelanggan di wilayah Bogor secara khusus, dan wilayah Jabodetabek secara umum.

Data yang dibutuhkan adalah data primer dari internal perusahaan yakni pemilik bisnis dan manajemen perusahaan. Data primer diolah berdasarkan pemahaman kontekstual dan konsensus yang merepresentasikan grup, bukan individu. Data ini diambil melalui wawancara dan diskusi terbuka (dengan teknik *open-ended question*), serta observasi langsung yang dilakukan selama waktu penelitian satu tahun 2017. Sementara itu, data sekunder berupa data industri dan konsumen yang diambil dalam periode tahun 2008-2017 yang muncul melalui studi dokumen dari buku, artikel, dan media. Proses pengolahan data terangkum pada tabel 3.

## PEMBAHASAN

### Profil Bisnis

HRME bervisi menjadi *resort* terunik dan terlengkap di Indonesia. Lalu Misinya

tertuang dalam 7 hal, yakni (1) Secara konsisten memenuhi harapan pelanggan bahkan melebihi melalui tim yang kompeten dan termotivasi mewujudkan nilai tambah; (2) Menggabungkan keramah-tamahan alami orang Indonesia, pemandangan *resort*, pengalaman di industri untuk pelayanan bermutu secara konsisten; (3) Dikenal lokal dan internasional melalui perbaikan terus menerus atas manajemen mutu & keamanan pangan; (4) Memaksimalkan pendapatan melalui kompetisi secara respek; (5) Menjamin lingkungan kerja bersahabat untuk lingkungan alami; (6) Responsibilitas untuk masyarakat sekitar yang tepat sasaran; (7) Memberikan kesempatan kemajuan kepada karyawan pekerjaan guna meningkatkan mutu kehidupan. Sementara itu nilai-nilai HRME terangkum dan HIGHEST yakni *Hospitality, Integrity, Genuine, Humble, Excellent, Safety, Thankful*. Sedangkan struktur organisasi tertinggi dipegang oleh *General Manager*, dibantu 9 *Manager*, yang membawahi 7 departemen, yakni *Front Office, F&B, Accounting, Purchasing, Marketing, Housekeeping, Personnel*, serta *Engineering*.

**Tabel 3.**  
**Tabel Pengolahan Data**

Langkah	Kebutuhan Data	Sumber Data	Metode	Hasil
Analisis Harapan Pemangku Jabatan	Tujuan, budaya dan nilai-nilai yang dianut perusahaan	Direktur perusahaan, Pemegang Saham	Wawancara terbuka dengan analisis konteks dan konsensus	Pernyataan visi, misi, budaya dan nilai perusahaan Sebagai pedoman penetapan strategi jangka menengah
Analisis Eksternal Makro	Kondisi politik, ekonomi, sosial, teknologi, legal, lingkungan	Situs Badan Pusat Statistik, situs Pemerintah Kota Bogor, situs Kementerian Kebudayaan, Pariwisata, Ekonomi Kreatif	Analisis konteks dan analisis tren	Tren makro Indonesia terangkum dalam peluang dan ancaman / matriks EFE
Analisis Eksternal Industri	5 kekuatan Porter	Kementerian Kebudayaan, Pariwisata, Ekonomi Kreatif; situs Bank Indonesia, Direktur Perusahaan, Pemegang Saham	Analisis konteks dan analisis tren, Wawancara dan diskusi konsensus	(1) Posisi HRME dalam industri perhotelan; (2) KSF industri perhotelan; (3) Peluang dan ancaman / Matriks EFE
Analisis RBV dan Rantai Nilai	Laporan Keuangan 2011-2015 & Rasio Keuangan, Bisnis Proses	Laporan keuangan 2011-2015, <i>Business Plan 2017</i>	Analisis rasio, analisis tren, observasi aktivitas, wawancara	Kekuatan dan kelemahan / Matriks IFE
Analisis TOWS	Posisi dalam industri, KSF industri, peluang dan ancaman, kekuatan dan kelemahan	Situs Badan Pusat Statistik, situs Pemerintah Kota Bogor, situs Kementerian Kebudayaan, Pariwisata, Ekonomi Kreatif; Laporan Keuangan 2011- 2015, <i>Business Plan 2017</i>	Analisis konteks	Perumusan strategi
Analisis IE - CPM	Matriks EFE-IFE	Analisis Eksternal dan Internal, Google Trends, Agoda	Analisis konteks	Profil perbandingan kinerja
Perumusan Strategi	Matriks TOWS, IE, CPM, dan pedoman penetapan strategi jangka menengah	Laporan Keuangan 2011-2015 <i>Business Plan 2017</i> Situs Badan Pusat Statistik, situs Pemerintah Kota Bogor, situs Kementerian Kebudayaan, Pariwisata, Ekonomi Kreatif situs Bank Indonesia (BI)	Analisis konteks, Wawancara dan diskusi konsensus	Strategi terpilih jangka menengah
Rekomendasi Strategi	Strategi terpilih	Laporan Keuangan 2011-2015 <i>Business Plan 2017</i> Visi-Misi, Nilai & Budaya	Analisis konteks melalui kata kunci, Wawancara dan diskusi konsensus	Peta Strategi

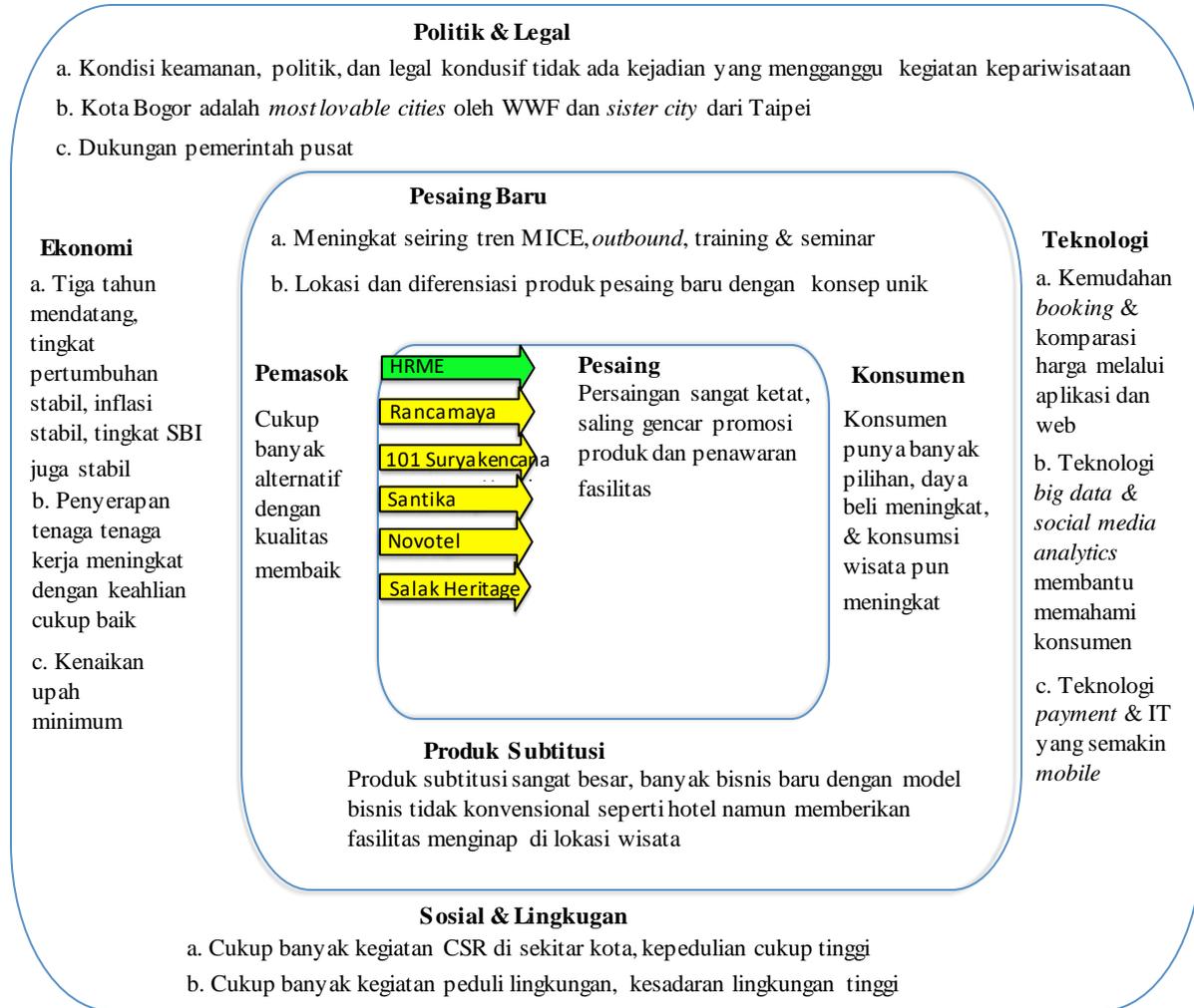
### Analisis Eksternal

Kota Bogor memiliki lingkungan yang nyaman, aman, dan sedikit gangguan wisata. Revitalisasi situs sejarah dan peningkatan infrastruktur juga menjadi fokus pemerintah.

Sehingga Bogor memiliki peringkat tinggi dalam kota yang dicintai masyarakatnya. Aturan perijinan bisnis dan lainnya juga perlahan membaik (Pemerintah Kota Bogor, 2003 dan 2017). Laju inflasi selama 2012-2016

menurun dari 4,06% ke 3,06%, sementara tingkat pertumbuhan terjaga (BPS, 2016). Kontribusi pariwisata secara nasional semakin

signifikan, mencapai 4,23% dari PDB nasional dengan menyerap pariwisata sampai 12 juta di tahun 2015 (Kementerian Pariwisata, 2015).



**Gambar 4.**  
**Peta Analisis Makro dan Industri**

Kontribusi pariwisata yang meningkat akan menggeser PDB sektor pertambangan, minyak bumi, dan pertanian. Khususnya di Kota Bogor, kontribusi pariwisata mencapai 20%. Jika lingkungan makro terjaga baik, kontribusi ini semakin naik. Pertumbuhan ekonomi positif ikut mendorong kenaikan upah

minimum semakin drastis, sementara tenaga kerja berkualitas tinggi cukup sulit diperoleh.

Masyarakat kota Bogor memiliki kepedulian sosial dan lingkungan yang cukup baik, kegiatan pengembangan komunitas dan CSR cukup banyak. Pusat kegiatan binaan juga tumbuh (Pemerintah Kota Bogor, 2017).

Pada sisi lain, teknologi *mobile* yang didukung *big data & social media* berkembang pesat. Perusahaan semakin banyak menggunakan *platform* digital dalam promosi & aktivitas bisnis operasional. Hal ini tidak hanya memudahkan konsumen, namun juga mendorong bisnis makin efisien-efektif.

Hambatan masuk industri bagi kompetitor baru cukup tinggi, selain kebutuhan modal, juga faktor lokasi, kehandalan manajemen, dan diferensiasi produk menjadi *entry barrier*. Namun hotel baru dan unik tetap saja tumbuh.

Pada sisi pemasok, dominasi beberapa vendor eksisting cukup kuat. Namun perusahaan bisa memilih vendor lain meski ada resiko biaya peralihan tinggi dan resiko kualitas. Beberapa kelompok pemasok tertentu memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi vertikal, diantaranya biro perjalanan, industri penerbangan, dan vendor utilitas.

Posisi pembeli dapat dikatakan sangat kuat, Produk standar non-mewah telah menjadi pasar komoditas yang dipenuhi sesak oleh hotel berbintang tiga dan dua. Faktor *switching cost* yang rendah, kemudahan informasi perbandingan harga, serta pilihan produk yang

melimpah mendorong perusahaan harus kuat menanamkan diferensiasi. Pada kelompok pembeli tertentu seperti korporat, BUMN, dan pemerintah daerah, kemampuan membeli dalam jumlah relatif besar cukup tinggi.

Hadirnya teknologi digital serta efisiensi akses pendanaan mendorong banyak model bisnis baru ikut masuk, seperti *serviced apartment*, kondominium, kondotel, termasuk model bisnis AirBnB dan bisnis akomodasi terselubung seperti kamar sewa dan rumah hunian.

Jumlah wisatawan mancanegara mampu tumbuh 40% CAGR dari tahun 2011-2016 (Kompas, 2015), hal ini mendorong hotel berbintang makin sengit dalam bersaing.

**Tabel 4.**  
**Data Hotel Berbintang di Sekitar Kaki**  
**Gunung Salak**

Nama Hotel	Tingkat Fasilitas Properti *	Rating Tamu	Rating Value for Money	Harga Kamar**
HRME	4	Very Good 7,2 (116 ulasan)	6,7	1.082.975
R Hotel Rancamaya	4	Excellent 8,2 (1068 ulasan)	8,0	911.983
The 101 Bogor Suryakenana Hotel***	4	Very Good 7,8 (679 ulasan)	7,7	581.818
Hotel Santika Bogor	4	Very Good 7,8 (605 ulasan)	7,2	702.479

**Tabel 4.**  
**Data Hotel Berbintang di Sekitar Kaki**  
**Gunung Salak (Lanjutan)**

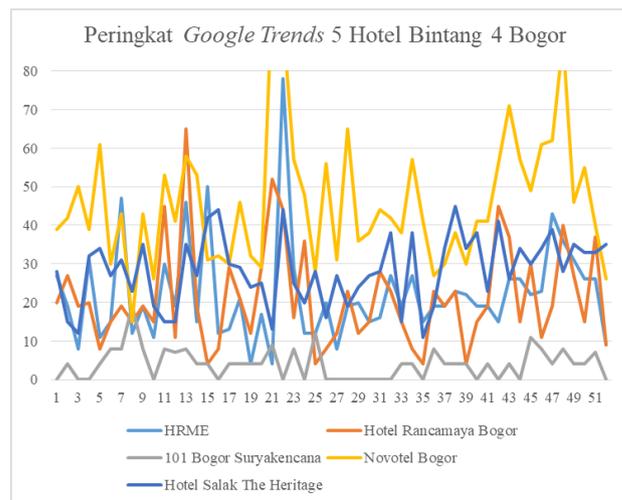
Nama Hotel	Tingkat Fasilitas Properti *	Rating Tamu	Rating Value for Money	Harga Kamar**
Novotel Bogor Golf Resort & Convention Center	4	Very Good 7,6 (1404 ulasan)	7,4	776.859
Hotel Salak The Heritage	4	Very Good 7,5 (649 ulasan)	7,2	423.225

\*Berdasarkan kenyaamanan, fasilitas, dan kelengkapan di kamar tidur yang diharapkan \*\*Harga rata-rata dalam IDR \*\*\*Penerima penghargaan *Top Choice Agoda Travelers 2016* (Agoda, 2016)

Terdapat lima hotel lain yang memiliki lokasi strategis dekat pusat wisata, fasilitas sekelas bintang 4, dan fasilitas MICE yang *head-to-head* dengan HRME, antara lain Hotel Rancamaya, 101 Suryakencana, Santika, Novotel, dan Salak Heritage. Analisis Agoda (2016) menunjukkan bahwa HRME diulas paling sedikit dengan peringkat relatif lebih rendah. Sementara itu harga yang ditawarkan oleh HRME termasuk paling tinggi sehingga angka *value for money* cukup rendah.

Ulasan paling sedikit mengindikasikan tingkat okupansi yang rendah, tingkat respon memberi ulasan yang rendah, atau pula *brand awareness* yang kurang.

*Brand Awareness* HRME dapat diuji melalui analisis *Google Trends*. Beberapa hal



(Trends.google.com, 2018)

**Gambar 5.**  
**Peringkat Google Trends Hotel Bintang 4 di**  
**Bogor dalam 52 Minggu Tahun 2017**

yang dapat dijelaskan dari Gambar 5 antara lain: Novotel memiliki peringkat relatif tertinggi dibanding yang lain, hal ini didorong oleh *brand awareness* dari jaringan hotel Novotel di Indonesia yang cukup tinggi. Hotel Salak The Heritage peringkatnya di nomor dua, namun trennya semakin kuat. Dimungkinkan *brand image* yang dibawa oleh Hotel Salak yakni *heritage* khas Kota Bogor cukup berhasil. HRME yang membawa konsep *outdoor* berada di peringkat tiga, namun sangat dekat trennya dengan Hotel Rancamaya yang juga membawa konsep *resort* berciri khas *golf estate*. Sedangkan 101 Bogor Suryakencana berada di peringkat terbawah. Hotel ini berkonsep *heritage*, wisata kuliner, dan memanfaatkan kawasan Chinatown dan Kebun Raya Bogor.

Patut dipertimbangkan bahwa *Google Trends* menggunakan data yang berasal dari konten yang dimuat online, jumlah pencarian online, serta segala *query* yang berhubungan dengan *keyword* tertentu. Dotson et al (2016) memperlihatkan hubungan antara *brand attitude* dengan *brand search*.

Diketahui pula, populasi hotel berkonsep *resort* bertambah banyak selama dua tahun terakhir, diperkirakan akan semakin meningkat hingga 3 tahun mendatang.

**Tabel 5.**  
**Hotel Berkonsep Resort & Outdoor di**  
**Wilayah Bogor**

Hotel	Konsep
HRME	<i>Camping, treehouse, barrack resort &amp; outdoor</i>
R Hotel Rancamaya	<i>Golf estate &amp; playground</i>
Aston Bogor Hotel	<i>Urban culinary</i>
Aston Sentul Lake Resort	<i>Modern retreat resort</i>
Pesona Alam Resort & Spa	<i>Natural retreat resort</i>
Plataran Puncak Villa	<i>Private villa &amp; gazebo resort</i>
Jambuluwuk Boutique Resort	<i>Ethnic jungle resort</i>
Royal Tulip Gunung Geulis	<i>Golf estate &amp; playground</i>
Padjajaran Suites	<i>Downtown retreat resort</i>
JSI Resort	<i>Ethnic resort</i>
Safari Lodge Puncak	<i>African safari in caravan, bungalow resort</i>
Novotel Bogor	<i>Golf estate</i>
Talita Mountain Resort	<i>Romantic retreat</i>
Citra Cikopo	<i>chalet cabin retreat</i>
Grand Hill Bistro	<i>Bali style resort</i>
Puncak Pass Resort	<i>Heritage resort</i>
Pinewood Lodge & Organic Farm	<i>European &amp; agri resort</i>
Khansa Resort	<i>Agri resort</i>

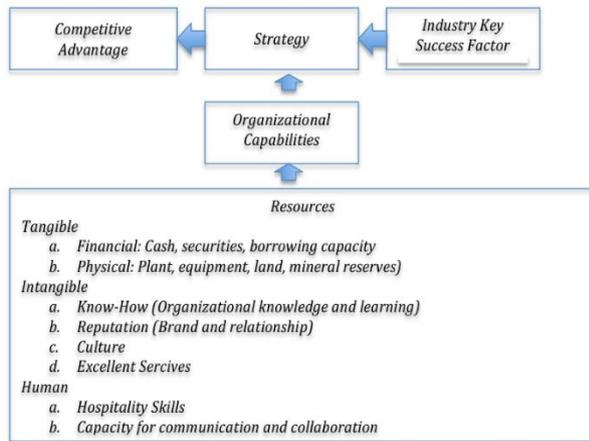
Tabel di atas memberikan gambaran bahwa tingkat persaingan hotel *resort* semakin ketat. Nilai keunikan yang ditawarkan tidak cukup hanya menjadi pendorong calon pelanggan untuk membeli produk/jasa.

Daya tarik industri perhotelan di Bogor adalah sedang ke rendah hingga 3 tahun mendatang. Analisis Porter menunjukkan bahwa intensitas persaingan, ancaman produk pengganti, dan daya tawar konsumen juga tinggi. Ruang untuk bertahan diperoleh dari *entry barrier* dan daya tawar pemasok.

Terdapat 7 KSF yang teridentifikasi yakni: kualitas pelayanan konsisten tinggi, sumber daya manusia profesional terstandar perhotelan, lokasi, fasilitas berkelas, unik, *instagrammable*, harga kompetitif, jaringan hotel dengan penawaran variatif, keuangan untuk modal kerja dan investasi, serta standar terakreditasi.

Melalui Matriks EFE, tersusun 19 faktor eksternal dengan 9 peluang dan 9 ancaman dengan total skor 2.87. Skor ini menjelaskan kemampuan perusahaan dalam merespon situasi eksternal yang mana berada di bawah angka 3 (di atas rata-rata) atau 4 (superior). Respon berdampak terbesar yang

dapat dilakukan oleh HRME pemanfaatan lokasi hotel, dengan menawarkan paket harga menarik untuk segmen pelanggan grup, dan aktif melakukan promosi pada situs *online booking* serta media sosial, serta terus melakukan inovasi nilai tambah. Sementara itu, peluang lebih banyak muncul pada faktor makro, sedangkan ancaman lebih banyak muncul pada faktor industri.



**Gambar 6.**  
**Konsep RBV untuk HRME**

**Analisis Internal**

Dalam melakukan pengembangan *resort* di kaki Gunung Salak, HRME

menggunakan modal sendiri dan pinjaman dari bank. Modal dana yang digunakan sebagian besar adalah milik pribadi, sehingga organisasi tidak terbebani oleh bunga kredit investasi dan organisasi memiliki kondisi keuangan yang aman. Secara umum pendapatan HRME akan terus meningkat, apalagi dengan rencana manajemen untuk membangun hotel dengan kapasitas 160 kamar Tahun 2018. Target pendapatan 2018 bisa mencapai hampir dua kali lipat dibanding tahun 2015.

Dari analisis RBV, fasilitas HRME adalah aset yang paling berharga. Konsep *Mongolian Apache* di kaki Gunung Salak dengan gaya *barrack, treehouse*, serta *camping* adalah nilai yang belum ditiru oleh pesaing. Fasilitas *outing, sport*, dan *outbound* di lokasi yang sangat luas serta *instagrammable* mampu menciptakan pengalaman libur menyenangkan.

**Tabel 6.**  
**Matriks EFE HRME**

	Peluang	Bobot	Rating	Total
1	Politik dan keamanan stabil mendukung pariwisata	0,06	2	0,12
2	Program promosi dan akselerasi pariwisata oleh pemerintah	0,06	2	0,12
3	Pertumbuhan ekonomi mendorong konsumsi masyarakat	0,06	3	0,18
4	Inflasi dan suku bunga mendorong investasi & konsumsi	0,12	3	0,36
5	Teknologi digital mendorong akses informasi dan promosi	0,06	4	0,24
6	Tren MICE & <i>outbound</i> dalam aktivitas korporasi & instansi	0,06	4	0,24
7	Lokasi wisata berkembang dan mudah diakses	0,06	4	0,24

**Tabel 6. (Lanjutan)**  
**Matriks EFE HRME**

	<b>Peluang</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Total</b>
8	Akses dan promosi transportasi penerbangan untuk wisata	0,06	2	0,12
9	Bahan baku bisnis semakin berlimpah	0,04	4	0,16
				1,78
	<b>Ancaman</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Total</b>
1	Banyak hotel baru berfasilitas MICE di pusat kota	0,05	4	0,20
2	Kenaikan biaya tetap seperti listrik dan air	0,02	2	0,04
3	SDM perhotelan yang terbatas kualitas dan kuantitas	0,06	3	0,18
4	Kenaikan upah minimum UMR	0,03	2	0,06
5	Isu lingkungan dan pengolahan limbah	0,02	3	0,06
6	Tuntutan kualitas pelayanan, terutama wisman	0,06	2	0,12
7	Tingkat hunian kamar bersifat musiman	0,05	2	0,10
8	Harga cenderung tertekan oleh persaingan	0,06	2	0,12
9	Loyalitas pelanggan cenderung rendah	0,07	3	0,21
				1,09

**Tabel 7.**  
**Matriks IFE HRME**

	<b>Kekuatan</b>	<b>RBV/VCA</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Total</b>
1	Konsep resor alam dan <i>glamping</i> unik kemah Mongoldan Indian satu-satunya di Indonesia	RBV: Physical resources	0,05	4	0,20
2	Lokasi dekat dengan wisata Gunung Salak dan masih memiliki lahan yang luas untuk menambah kapasitas resor	RBV: Physical resources	0,05	4	0,20
3	Fasilitas lengkap untuk kegiatan <i>outing</i> dan <i>outbond</i> perusahaan	RBV: Physical resources	0,07	4	0,28
4	Memiliki kapasitas kamar yang cukup besar untuk rombongan tamu dalam jumlah besar	RBV: Physical resources	0,06	4	0,24
5	Memiliki fasilitas standar hotel bintang 4	RBV: Physical resources	0,07	4	0,28
6	Memiliki fasilitas MICE	RBV: Physical resources	0,07	4	0,28
7	Kemampuan keuangan untuk menanggung biaya tetap dan membangun kapasitas baru	RBV: Financial resources	0,07	3	0,21
					1,69
	<b>Kelemahan</b>	<b>RBV/VCA</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Total</b>
1	Sistem penilaian kinerja (KPI) belum dijalankan	RBV: Knowhow (Org. knowledge & learning)	0,05	1	0,05
2	<i>Website</i> kurang menarik dan informatif	VCA: Sales & marketing, & Teknologi	0,04	1	0,04
3	Pengambilan keputusan strategik terbatas, hanya dilakukan oleh pemilik	VCA: Manajemen SDA & infrastruktur	0,03	2	0,06
4	Biaya tetap tergolong cukup tinggi, yaitu sebesar 65%	VCA: Finance controller	0,05	2	0,10
5	Belum diakreditasi berdasarkan standar usaha hotel	RBV: Knowhow	0,05	2	0,10
6	Jauh dari pusat Kota Bogor	RBV: Physical resources	0,05	2	0,10

**Tabel 7 (Lanjutan)**  
**Matriks IFE HRME (lanjutan)**

	<b>Kelemahan</b>	<b>RBV/VCA</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Total</b>
7	Budaya dan perusahaan masih dalam tahap sosialisasi	RBV: Services excellence	0,06	2	0,12
8	Harga kurang kompetitif	RBV:	0,07	2	0,14
		Financial Resources			
9	Kepuasan tamu belum tercapai secara maksimal	RBV: Service excellence,	0,08	1	0,08
		Organizational capabilities.			
		VCA: Pelayanan			
10	Penerapan standar kualitas kurang konsisten	RBV: Knowhow	0,09	1	0,09
		(Organizational knowledge & learning, service excellence,			
		Organizational capabilities.			
		VCA: Pelayanan			
					0,88

**Tabel 8.**  
**Analisis CPM 5 Kompetitor HRME**

	<b>Novotel</b>	<b>Rancamaya</b>	<b>101</b>	<b>Santika</b>	<b>HRME</b>	<b>Salak</b>
<b>Kualitas Pelayanan</b>	0.99	0.84	0.87	0.88	0.66	0.66
<b>SDM Profesional</b>	0.40	0.27	0.35	0.38	0.27	0.27
<b>Lokasi Strategis</b>	0.13	0.13	0.19	0.26	0.17	0.23
<b>Fasilitas</b>	0.81	0.74	0.52	0.44	0.74	0.44
<b>Jaringan</b>	0.30	0.30	0.23	0.15	0.10	0.15
<b>Harga Kompetitif</b>	0.30	0.15	0.22	0.22	0.15	0.15
<b>Kuangan</b>	0.24	0.18	0.18	0.18	0.24	0.12
<b>Standarisasi</b>	0.19	0.19	0.19	0.19	0.12	0.19
<b>TOTAL</b>	<b>3.36</b>	<b>2.8</b>	<b>2.75</b>	<b>2.7</b>	<b>2.45</b>	<b>2.21</b>

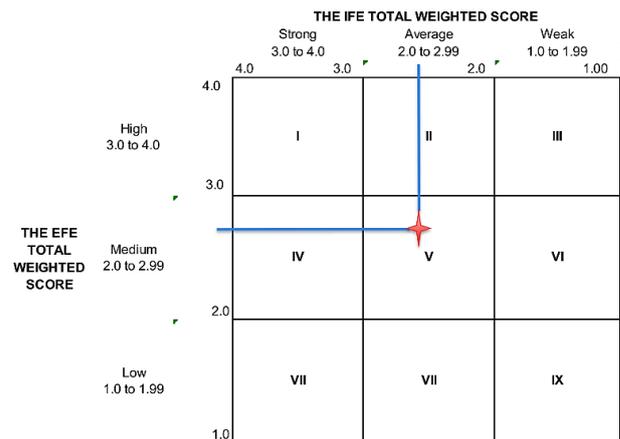
Manajemen *resort* memiliki kemampuan dan pengetahuan bidang perhotelan, kompetensi umum dan kemampuan teknis dalam pengetahuan tentang *service excellent*, pengetahuan tentang keuangan, pemasaran, *food & beverages* dan pengetahuan tentang keunikan hotel mereka. Modal

pengetahuan dan kemampuan tersebut akan membuat operasional HRME dapat berjalan dengan baik dan dapat menjadi sebuah sumber daya yang luar biasa dalam pengembangan bisnis. Dukungan budaya yang kuat juga menciptakan etos kerja yang baik.

Bagian yang perlu ditingkatkan adalah manajemen biaya serta manajemen merek. Biaya tetap yang tinggi mendorong perusahaan harus melakukan efisiensi untuk menurunkan *breakeven point*, juga perlu meningkatkan *economics of scale*-nya dengan menysasar segmen potensial yang lebih menarik.

Merek HRME juga belum cukup dikenal dengan baik. Asosiasi yang dekat dengan HRME adalah hotel *resort, outdoor, outing, sport, Mongolian, Apache*. Di antara sekian asosiasi tersebut, HRME masih kalah dengan hotel lain seperti Rancamaya dan Novotel. Perlu pengelolaan lebih kuat dalam *brand awareness* HRME. HRME memiliki kemampuan mengelola aset *tangible* dan *intangible* yang baik sehingga mampu melayani: (1) Persiapan kamar dalam jangka waktu maksimal 20 menit; (2) *Room service order* dalam jangka waktu maksimal 30 menit; (3) Proses *check in* dan *check out* dalam jangka waktu maksimal 10 menit per tamu.

Sementara itu, melalui analisis rantai nilai. Terhadap beberapa titik aktivitas yang kurang optimal, antara lain: (1) *Sales* dan *marketing* belum maksimal dalam promosi kepada calon konsumen. Keunikan model



**Gambar 7.**  
**Posisi Matriks IE HRME**

kemah *Mongol* dan *Indian* satu-satunya di Indonesia belum terjual dengan maksimal; (2) Karyawan di dalam aktivitas pelayanan perlu lebih terinternalisasi nilai-nilai perusahaan; (3) Pengembangan teknologi HRME untuk meningkatkan *visibility, awareness, dan efficiency*. Tidak hanya pada situs *online/mobile booking*, namun juga kaitannya dengan media sosial; (4) Selama ini belum ada sistem penilaian kinerja, program pelatihan, dan pengembangan karyawan.

Dari analisis CPM di atas, diperoleh bahwa faktor kualitas pelayanan sangat tinggi peranannya pada semua kompetitor, diikuti fasilitas dan SDM professional. Pada HRME, faktor tertinggi diperoleh dari fasilitas, sementara itu faktor terlemah ada pada jaringan dan standarisasi.

Selanjutnya, dalam analisis Matriks IFE, dapat dikenali 7 faktor kekuatan dan 10 faktor kelemahan. Skor akhir yang diperoleh adalah 2.54, yang artinya kemampuan perusahaan mengelola kekuatan dan kelemahan berada pada rentang rata-rata. Faktor kekuatan terbaik dimiliki pada fasilitas bintang 4, fasilitas MICE, dan fasilitas *outing outbound*. Sementara kelemahan terbesar terdapat pada website dan dukungan IT serta sistem penilaian kinerja.

Pada Matriks IE, HRME berada pada kuadran V yang merupakan kuadran dengan strategi *hold and maintain*. Strategi yang dipilih dalam kuadran tersebut adalah penetrasi pasar, pengembangan produk.

Dua strategi besar ini menjadi alat klasifikasi dari strategi dan inisiatif strategi yang muncul pada Matriks TOWS. Beberapa langkah penetrasi pasar yang bisa dilakukan: (1) Penawaran khusus bagi konsumen grup; (2) Perluas kemitraan dalam rantai nilai; (3) Penawaran khusus untuk kegiatan MICE, *Outing*, dan *Outbound*; (4) Meningkatkan kegiatan *networking*; (5) Promosi melalui media digital; (6) Kampanye korporat atas kepedulian sosial dan lingkungan; (7) Sinkronisasi kegiatan promosi dengan hari

libur, hari besar, dan hari peringatan di Kota Bogor.

Sementara itu, inisiatif strategi pengembangan produk adalah: (1) Pembuatan *website* dan *booking online* pribadi; (2) Pembangunan fasilitas *outbound* yang lebih memacu *adrenaline*; (3) Penambahan kapasitas kamar.

Sedangkan inisiatif strategi pendukungnya: (1) Peningkatan kapasitas manajemen sumber daya insani; (2) Peningkatan kemampuan pelayanan; (3) Internalisasi budaya; (3) Pelatihan dan pengembangan karyawan.

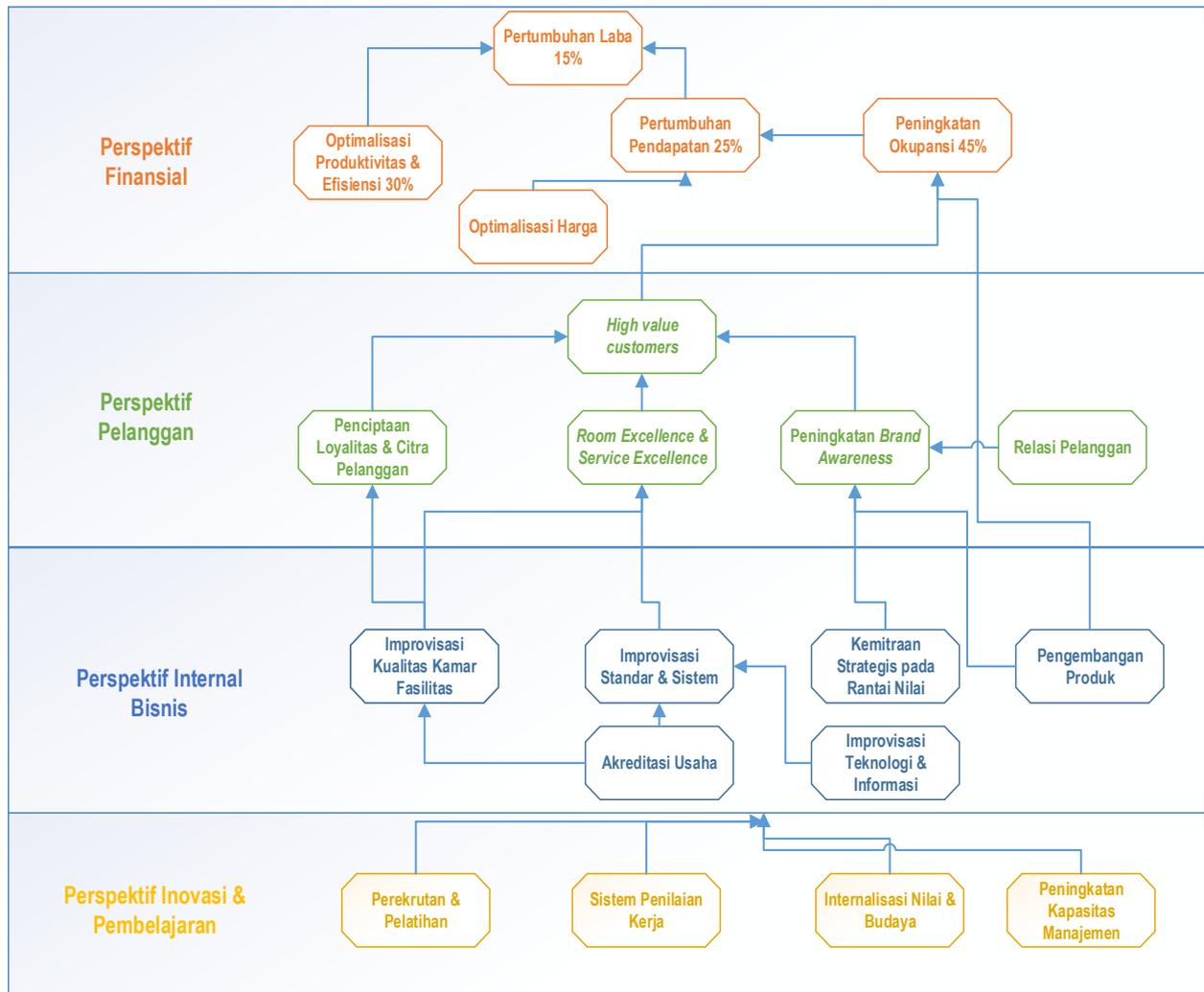
Jika strategi yang disusun berbasis *strength-based* maka prioritas akan diletakkan pada penetrasi pasar. Hal ini juga disetujui oleh pihak manajemen dan pemilik perusahaan. Hasil yang sama juga muncul pada analisis QSPM. Diperoleh pula bahwa prioritas HRME ada pada penetrasi pasar. Perusahaan perlu segera mengimplementasikan aktivitas *real* yang mendukung penetrasi pasar.

Kegiatan kemitraan, *networking*, serta pemanfaatan media sosial menjadi langkah-langkah yang perlu ditempuh oleh HRME. Hal ini juga didukung dengan kampanye korporat yang mulai dibangun. Pada sisi promosi,

berbagai paket penawaran perlu dikembangkan dengan *brand awareness* yang belum oleh HRME. Posisi harga yang terlalu tinggi kuat menjadi alasan utama tingkat okupansinya tidak sesuai harapan.

**Tabel 9.**  
**Matriks TOWS**

	<i>SO Strategies</i>	<i>WO Strategies</i>
Politik dan keamanan stabil mendukung pariwisata	Penawaran khusus bagi konsumen grup	Pengembangan produk, Pengembangan website, online booking, & infrastruktur TI
Program promosi dan akselerasi pariwisata oleh pemerintah	Perluasan kemitraan dalam rantai nilai, sinkronisasi kegiatan	Perbaikan kualitas pelayanan dan penyediaan fasilitas
Pertumbuhan ekonomi mendorong konsumsi masyarakat	Promosi digital, <i>sale blitz</i> , & <i>word to mouth marketing</i>	Pengembangan produk berbasis lokasi
Tingkat inflasi menurun dan meningkatkan daya beli	Penawaran khusus korporasi & instansi untuk MICE, <i>outing</i> , dan <i>outbond</i>	Improvisasi kamar dan fasilitas, peningkatan kapasitas kamar
Tingkat SBI cenderung stabil dan menggerakkan investasi	Peningkatan kapabilitas finansial	Akreditasi standar usaha hotel
Teknologi digital mendorong akses informasi dan promosi	Peningkatan teknologi & konten website	Peningkatan kapasitas manajemen
Tren MICE dan kegiatan Outbond yang diadakan perusahaan dan instansi	Membangun fasilitas <i>outbond</i> terbaru & menantang	Pengembangan produk
	<i>ST Strategies</i>	<i>WT Strategies</i>
Banyak hotel dengan fasilitas MICE yang berada di pusat Kota	Paket kegiatan MICE	Sistem penilaian kinerja yang direlasikan dengan tingkat kepuasan konsumen
Kenaikan biaya tetap	Peningkatan kapabilitas finansial	Peningkatan kapasitas manajemen
SDM di bidang perhotelan (kuantitas) terbatas	Perekrutan SDM berkualitas	Pelatihan internal
SDM di bidang perhotelan (kualitas) terbatas	Internalisasi nilai dan budaya	Perekrutan SDM berpengalaman
Kenaikan UMR	Efisiensi keuangan, Internalisasi nilai dan budaya	Efisiensi pada biaya tetap
Isu lingkungan atas pengelolaan dan pengolahan limbah	Melakukan <i>networking</i> dengan konsumen utama	Program CSR & kampanye korporat



**Gambar 8.**  
**Peta Strategi HRME**

Dalam perspektif *Balance Scorecard*, tergambar hubungan antar satu inisiatif strategi dengan inisiatif yang lain. Profitabilitas naik 15% adalah target yang cukup realistis, seiring dengan upaya peningkatan volume penjualan sebesar 25% dan diiringi produktivitas serta efisiensi biaya hingga 30%.

Peningkatan profit tidak ditargetkan terlalu besar karena HRME pun masih dalam

pembenahan sistem dan prosedur kerja serta masih ada keinginan untuk membangun hotel dan apartemen. Akan dilakukan efisiensi biaya tetap sebesar 2% - 5% per tahun. Selain itu akan dilakukan fungsi kontrol terhadap beban pokok divisi kamar, makanan dan minuman, beban peralatan, pemeliharaan dan energi, beban umum dan administrasi.

Pendapatan HRME terbesar berasal dari perusahaan swasta dan pemerintah. Pelanggan eksisting ini memiliki kesesuaian dengan harga dan manfaat yang ditawarkan HRME. Melalui percepatan yang akan dilakukan oleh tim *sales & marketing* dengan program *sale blitz*, presentasi ke konsumen eksisting potensial, dan media promosi *outdoor* di jalan tol Jagorawi arah exit Bogor, *launching website booking online* perusahaan dan sarana *booking online* seperti Agoda dan Traveloka tentunya akan mampu mencapai tingkat okupansi sebesar 45%. Kegiatan korporat berupa seminar, training, dan pelatihan, *outing*, dan *outbound* menjadi target utama HRME.

Program promosi seperti kampanye korporat serta program promo media sosial ditujukan untuk meningkatkan *brand awareness* tidak hanya pelanggan eksisting namun juga kepada segmen yang lebih luas. Segmen lain yang tidak menutup kemungkinan adalah wisatawan mancanegara serta wisatawan kelas menengah ke atas. Pada segmen ini, program promosi secara perlahan ditingkatkan, paket harga dan *benefit* yang

ditawarkan perlu secara perlahan dibuat melalui pengembangan inovasi produk.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Hotel *Resort* HRME memiliki diferensiasi yang luar biasa dengan konsep *Mongolian Apache*. Sistem internal SDM yang belum matang serta strategi pemasaran yang belum terintegrasi menjadikan target penjualan tidak tercapai, pun dibarengi pula dengan inefisiensi pada berbagai komponen biaya. Posisi HRME belum cukup kompetitif dibandingkan dengan pesaing sehingga HRME perlu melakukan formulasi strategi agar lebih terarah menuju visi-misi yang diharapkan.

Strategi penetrasi pasar perlu dikembangkan oleh HRME dengan menerapkan pemasaran yang lebih agresif dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan terbesar yakni perusahaan swasta dan pemerintah.

*Brand awareness* menjadi kunci utama bagi HRME untuk meningkatkan target penjualan hingga 25%. Masalah *brand awareness* yang dialami oleh perhotelan juga ditemui dalam Fadmawati (2011). Strategi di atas perlu didukung dengan pengembangan produk yang juga menysasar segmen lebih luas

seperti wisman dan wisatawan menengah ke atas. Tentunya didukung dengan penguatan kapabilitas internal modal insani. Dengan demikian profitabilitas perlahan dapat naik hingga 15% sampai tahun 2021 nanti.

Riset ini cukup terbatas dengan menggunakan data sekunder dan analisis internal perusahaan. Perlu didukung dengan analisis perilaku pelanggan dan tren bisnis ke depan, jika nantinya diharapkan bentuk rincian strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk yang lebih detail dapat disusun.

Penelitian ini juga dimungkinkan menjadi rujukan bagi riset-riset serupa terutama dalam industri perhotelan di Indonesia yang mengalami perkembangan positif sejak tahun 2011 hingga 2017. Beberapa hal yang dapat diuji kembali oleh peneliti lain adalah temuan *key success factors* di industri perhotelan, selain juga penggunaan analisis RBV dan analisis *value chain*. Analisis RBV dan *value chain* menjadi lebih lengkap jika diketahui jejak rincian biaya setidaknya selama 5 tahun agar diketahui pola dan struktur biaya.

Perspektif *Balance Scorecard* ikut membantu penyusunan strategi menjadi lebih mudah dipahami oleh seluruh unit departemen di perusahaan, namun dalam pelaksanaannya,

akan berdampak pada sistem SDM perusahaan. Sehingga sistem SDM perlu disempurnakan dan kapabilitas karyawan perlu ditingkatkan agar dapat memahami dan menerapkan peta strategi dengan efektif efisien.

Adanya model bisnis baru seperti AirBnB serta model bisnis semi konvensional seperti *serviced apartment, condotel*, dan *condominium*, serta *themepark hotel* maupun model bisnis yang agak terselubung seperti kamar sewa menjadi tantangan tersendiri bagi pelaku bisnis perhotelan konvensional. Dalam hal ini, model analisis *5 forces* Porter menjadi agak sulit dilakukan. Diperlukan model analisis lain untuk mendukung formulasi strategi. Namun secara keseluruhan, metodologi David (2011) cukup mumpuni dalam penyusunan formulasi strategi.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Agoda. 2016. *Top Choice of Agoda Travelers 2016*. Informasi dapat diakses di: <https://www.agoda.com/the-101-bogor-suryakencana-hotel/hotel/bogor-id.html?cid=-146>
- Amir, M., T. 2011. *Manajemen Strategik: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persana.
- Balance Scorecard Institute (BSI). (n.d.). *Evaluation of a BSC System & Its Implementation*. Diakses di: [https://www.balancedscorecard.org/portals/0/pdf/Evaluation\\_Step\\_9\\_CR2.pdf](https://www.balancedscorecard.org/portals/0/pdf/Evaluation_Step_9_CR2.pdf)
- Barney, J. B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Biro Pusat Statistik [BPS]. (n.d.). Jumlah Akomodasi, Kamar, dan Tempat Tidur yang Tersedia pada Hotel Bintang Menurut Provinsi, 2000-2016. Dapat Diakses di: <https://www.bps.go.id/linkTableDinamis/view/id/1096>
- Biro Pusat Statistik [BPS]. 2016. Dapat Diakses di: [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id)
- David, F. R., & David, F. R. 2014. *External Audit in Strategic Management Concepts (15th Edition)*. London: Pearson Education Limited.
- David, F. R., 2011. *Strategic Management (13th Ed.)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Dinas Pariwisata dan Kebudayaan [Disparbud]. (2016). *Dokumen Renstra*, dapat diakses di: <http://disparbud.kotabogor.go.id/page/show/rensta>
- Dotson et al. 2016. *Brand Attitudes and Brand Search*. Google Research. Dapat diakses: <https://research.google.com/pubs/archive/45740.pdf>
- Drucker, Peter F. 2008. *Management (Revised Edition)*. HarperBusiness.
- Fadmawati, D. Kadek, 2011. *Reformulasi Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Occupancy room rate di Hotel Four Seasons Hotel Jimbaran Bali*. Universitas Udayana, Denpasar.
- Hansen, D., R., & Mowen, M., M. 2003, *Management Accounting (Sixth Edition)*. South-Western.
- Henry, A. 2007. *Understanding Strategic Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Herlambang, V. 2016. Developer Menyerbu Bogor Buat Bangun Hotel. Dikutip dari Kontan. Dapat diakses melalui: <http://industri.kontan.co.id/news/developer-menyербу-bogor-buat-bangun-hotel>

Kaplan, R., Norton, D, 2004. *Strategy Map Converting Intangible Assets Into Tangible Outcome*, Harvard Business School Press, Boston.

Kementerian Pariwisata. 2015. Laporan Akuntabilitas Kinerja Kementerian Pariwisata tahun 2015. Dapat diakses di: [www.kemenpar.go.id/userfiles/file/test/LAKIP-KEMENPAR%202015.pdf](http://www.kemenpar.go.id/userfiles/file/test/LAKIP-KEMENPAR%202015.pdf)

Kementerian Pariwisata (n.d.). Statistik Tingkat Penghunian Kamar Hotel Bintang Tahun 2014-2017. Dapat diakses di: [www.kemenpar.go.id/asp/ringkasan.asp?crhal=1&c=113&ref=](http://www.kemenpar.go.id/asp/ringkasan.asp?crhal=1&c=113&ref=)

Kompas. 2015. *Pertumbuhan Hotel Berbintang di Bogor Dua Kali Lipat*. Informasi dapat diakses melalui:

<http://properti.kompas.com/read/2015/01/14/184604121/Pertumbuhan.Hotel.Berbintang.di.Bogor.Dua.Kali.Lipat>.

Pemerintah Kabupaten Bogor, 2015. Dispenda Tahun Ini Targetkan PAD Sebesar Rp 1,75 Triliun. 18 Agustus, 2016, dari <https://bogorkab.go.id/index.php/post/detail/2134/dispenda-tahunini-targetkan-pad-sebesar-rp-1-75-triliun#.WEnvmqJ95-U>

Pemerintah Kota Bogor. 2003. *Profil Investasi Bidang Pariwisata Kota Bogor*. Informasi dapat diakses melalui: <http://kotabogor.go.id/index.php/page/detail/125/pariwisata#.WmraRUxuJO8>

Pemerintah Kota Bogor. 2016. *Jumlah Wisatawan 2017 Diprediksi Naik*. Informasi dapat diakses di: [http://kotabogor.go.id/index.php/show\\_post/detail/5721/jumlah-wisatawan-2017-diprediksi-naik#.WmrbX0xuJO8](http://kotabogor.go.id/index.php/show_post/detail/5721/jumlah-wisatawan-2017-diprediksi-naik#.WmrbX0xuJO8)

Pemerintah Kota Bogor. 2017. *Pengembangan Pariwisata Perlu Dukungan Pentahelix*. Informasi dapat diakses melalui:

[http://kotabogor.go.id/index.php/show\\_post/detail/6446/pengembangan-pariwisata-perlu-dukungan-pentahelix#.Wmrbi0xuJO8](http://kotabogor.go.id/index.php/show_post/detail/6446/pengembangan-pariwisata-perlu-dukungan-pentahelix#.Wmrbi0xuJO8)

Pemerintah Kota Bogor. 2017. *Kunjungan Wisatawan Dongkrak PAD*. Informasi dapat diakses di: [http://kotabogor.go.id/index.php/show\\_post/detail/8697/kunjungan-wisatawan-dongkrak-pad#.WmrbkkxuJO8](http://kotabogor.go.id/index.php/show_post/detail/8697/kunjungan-wisatawan-dongkrak-pad#.WmrbkkxuJO8)

Pemerintah Kota Bogor. 2017. *Kota Bogor Menjadi Destinasi Wisata Favorit Kuliner dan Pariwisata*. Informasi dapat diakses di:

[http://kotabogor.go.id/index.php/show\\_post/detail/8697/kunjungan-wisatawan-dongkrak-pad#.WmrbkkxuJO8](http://kotabogor.go.id/index.php/show_post/detail/8697/kunjungan-wisatawan-dongkrak-pad#.WmrbkkxuJO8)

Porter, M., & Magretta, J. 2014. *Strategy and Competition: The Porter Collection*. Boston: Harvard Business Review Press.

Prayoga, D. 2017. *Tingkat Okupansi Capai 80 Persen*. Dikutip dari Radar Bogor. Dapat diakses: [www.radarbogor.id/2017/11/02/tingkat-okupansi-capai-80-persen/](http://www.radarbogor.id/2017/11/02/tingkat-okupansi-capai-80-persen/)

Nurhayati, 2017. *Release Kominfo Kabupaten Bogor*. Dapat diakses di: <http://kecamataniampea.bogorkab.go.id/index.php/post/detail/7604/disbudpar-ajak-pers-wisata#.WmrT5KiWZJ8> atau

<http://nasional.republika.co.id/berita/nasional/daerah/17/05/03/opctr3365-bupati-bogor-klaim-sumbang-10-persen-wisatawan-mancanegara>

Sammot-Bonnici, T., & Galea, D. 2015. *Wiley Encyclopedia of Management*. John Wiley & Sons, Ltd.

Schonberger, Richard J. 1997. *World Class Manufacturing*. Jakarta: Prenhallindo.

Sulastiyono, Agus, 2008. *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. Cetakan Keenam. Bandung : Alfabeta.

Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based View of The Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.

Wibisono, 2006. *Manajemen Kinerja: Konsep Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.

Zikmund, W.G., Babin, J., Carr, J. & Griffin, M. 2012. *Business Research Methods*. Cengage Learning.

Situs website [www.traveloka.com](http://www.traveloka.com)

Situs website Google trends.google.com

Situs website [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)

(Semua situs telah diakses kembali terakhir pada 26 Januari 2018)