

## Strategi Keunggulan Bersaing Patra Semarang Hotel & Convention dengan Matriks IE, SPACE, dan Profil Kompetitif

**Penulis:**

Sabrina Septi Dri  
Utami<sup>1</sup>  
Siti Arbainah<sup>2</sup>  
Ardian Widiarto<sup>3</sup>

**Afiliasi:**

Program Studi  
Akuntansi Manajerial,  
Juusan Akuntansi,  
Pokiteknik Negeri  
Semarang, Indonesia<sup>123</sup>

**Korespondensi:**

ardian.widiarto@poline  
s.ac.id

**Histori Naskah:**

Submit: 09-11-2023  
Accepted: 10-11-2023  
Published: 11-11-2023

**Abstrak:** Meningkatnya wisatawan di Kota Semarang menjadi persaingan industri hotel juga meningkat, maka dari itu dibutuhkan strategi guna keunggulan bersaing perusahaan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus yang bertujuan untuk menentukan alternatif strategi bersaing yang tepat pada Patra Semarang Hotel & Convention. Pengumpulan informasi dilakukan dengan angket, wawancara, dan dokumentasi. Memanfaatkan Matriks IFE, EFE, CPM, IE, dan SPACE untuk analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa menurut analisis Matriks IE, perusahaan berada pada kuadran V menunjukkan posisi “ditahan dan dijaga” dengan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk, sedangkan hasil analisis Matriks SPACE menunjukkan bahwa perusahaan berlokasi di kuadran A, menunjukkan strategi penetrasi pasar, diversifikasi, integrasi di bawah, dan integrasi di atas.. Patra Semarang Hotel & Convention berada pada posisi ketiga atau terakhir dari kedua kompetitor melalui analisis Matriks Profil Kompetitif. Alternatif strategi bersaing yang tepat pada Patra Semarang Hotel & Convention adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, diversifikasi, integrasi ke depan, dan integrasi ke belakang.

**Kata kunci:** Alternatif Strategi, CPM, IE, Keunggulan bersaing, SPACE

---

### Pendahuluan

Salah satu faktor yang memberikan kontribusi secara signifikan terhadap pertumbuhan pariwisata di Kota Semarang adalah sektor perhotelan, yang meliputi penyediaan jasa penginapan bagi para pengunjung. Jumlah pengunjung yang meningkat dapat mempengaruhi perkembangan industri perhotelan, dikarenakan hotel menjadi pilihan para wisatawan memerlukan tempat untuk menginap. Wisatawan juga dapat meningkatkan permintaan akan jasa akomodasi, khususnya hotel. Meningkatnya bisnis hotel yang tumbuh telah menyebabkan tingkat persaingan tertentu di antara hotel kelas atas. Semarang merupakan pusat aktivitas bisnis dan memiliki banyak potensi untuk menarik wisatawan karena Kota Semarang termasuk daerah tujuan wisata, salah satunya di industri bisnis perhotelan. Semarang memiliki banyak destinasi wisata yang menarik perhatian wisatawan untuk berlibur atau berkunjung. Jumlah pengunjung pariwisata di Semarang selama tahun 2022 mengalami peningkatan. Pengunjung memiliki hak untuk memilih tempat penginapan dari banyaknya pilihan penginapan. Banyaknya pilihan dan hotel yang tersedia membuat persaingan di industri ini semakin ketat. Setiap pengusaha harus dapat mengembangkan dan menerapkan strategi bersaing yang tepat agar dapat menjalankan dan mencapai hal-hal yang menjadi tujuan perusahaan (Harefa et al., 2022). Oleh sebab itu, menyediakan pelayanan yang memuaskan dan produk yang menarik adalah suatu keharusan setiap hotel agar mampu bersaing dengan hotel lain, dan Patra Semarang Hotel & Convention salah satu dari hotel bintang empat di Semarang yang ikut dalam persaingan bisnis ini.

Berdasarkan data pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang, Tingkat Penghunian Kamar Hotel (TPK) Hotel bintang empat di Semarang tahun 2022 mengalami peningkatan, yang menyebabkan setiap hotel, terutama hotel bintang empat diharuskan untuk memberikan pelayanan terbaik mereka guna dapat bersaing dan lebih unggul dari hotel yang lainnya. Untuk mempertahankan kelangsungan operasional perusahaan

dan meningkatkan pendapatan perusahaan, pelaku bisnis perhotelan harus menghadapi persaingan yang semakin ketat. Sumber daya yang dimiliki, baik internal maupun eksternal, memiliki dampak yang signifikan terhadap pendapatan dan penghasilan industri perhotelan. Patra Semarang Hotel & Convention berusaha untuk memaksimalkan sumber-sumber daya ini dengan meningkatkan penawarannya dalam hal fasilitas, layanan, dan pemasaran. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan HR (Human Resources) Admin Patra Semarang Hotel & Convention yaitu Bapak Mulyono, bahwa Patra Semarang Hotel & Convention telah melakukan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) yang hanya boleh diketahui oleh Top Management yaitu General Manager. Selain itu, Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki perusahaan belum mencukupi kebutuhan kinerja baik dari segi jumlah maupun kompetensi, hal ini menyebabkan terjadinya rangkap jabatan. Jika perusahaan melakukan penambahan SDM, maka akan menambah pengeluaran biaya perusahaan. Penjualan kamar pada tahun 2022 mengalami ketidakstabilan, meskipun realisasi penjualan kamar melebihi dari yang dianggarkan. Namun, dilihat dari penjualan kamar setiap bulannya mengalami ketidakstabilan atau naik turun yang menyebabkan Patra Semarang Hotel & Convention memerlukan peningkatan yang stabil dalam penjualan kamar, agar dapat meningkatkan penjualan kamar di masa mendatang dan memimpin persaingan. Menurut David & David (2016), bahwa bagi organisasi dalam meraih keunggulan bersaing berkelanjutan lebih mementingkan beberapa sumber daya dari faktor internal dibandingkan dengan faktor-faktor eksternal. Penentuan kinerja operasional ditentukan dari tiga kategori sumber daya-sumber daya internal yang meliputi sumber daya manusia, fisik, dan organisasi perusahaan. Faktor yang sangat menentukan dari keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai visi dan misinya adalah dengan memiliki strategi yang tepat. Demikian pula dengan Patra Semarang Hotel & Convention sebagai perusahaan yang menyediakan jasa penginapan untuk memenangkan keunggulan bersaing. Salah satu ciri keunggulan bersaing adalah dibandingkan dengan perusahaan lainnya, perusahaan dapat mendominasi pasar atau meraih pasar yang cukup besar (Nowira & Sari, 2021). Perusahaan perlu menerapkan dan mengembangkan strategi bersaing dengan menggunakan Matriks IE dan SPACE, yang dapat menentukan posisi kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman perusahaan. Maka dari itu, perusahaan perlu menyusun alternatif strategi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan pangsa pasarnya, mengingat adanya perusahaan pesaing yang bergerak di bidang usaha yang sama sangat ketat bersaing. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal pada Patra Semarang Hotel & Convention melalui Matriks IFE dan EFE, untuk menganalisis posisi persaingan Patra Semarang Hotel & Convention melalui Matriks Profil Kompetitif, dan untuk menentukan alternatif strategi bersaing yang tepat pada Patra Semarang Hotel & Convention.

## Studi Literatur

### Perumusan Strategi

David & David (2016), untuk pengambilan keputusan perusahaan, teknik perumusan strategi dapat disatukan ke dalam tiga kerangka kerja. Kerangka kerja ini dapat digunakan oleh perusahaan dalam berbagai bentuk dan ukuran untuk menentukan, menilai, dan memilih strategi perusahaan. Novel & Moertono (2019) menyatakan bahwa perumusan strategi adalah analisis lingkungan dengan mengembangkan perencanaan jangka panjang guna manajemen yang efektif. Teknik perumusan strategi disatukan menjadi tiga tahap dalam kerangka pengambilan keputusan (Pitoyo & Handayani, 2022).

### Matrik Internal Factor Evaluation

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui aspek-aspek internal utama yang dihubungkan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Data dan rincian tentang masalah internal dapat dilakukan dengan menggali data dan informasi tentang operasi internal perusahaan dari sejumlah bisnis fungsional, seperti yang terlibat dalam manajemen, keuangan, sumber daya manusia, dan pemasaran. Secara teori, tahapan kerja matriks IFE setara dengan matriks EFE (Pitoyo & Handayani, 2022). Menurut Nowira & Sari (2021), matriks IFE dapat digunakan untuk menilai variabel internal suatu organisasi atau perusahaan, yang kemudian

diklasifikasikan menjadi kekuatan dan kelemahan, dan melakukan penilaian dengan pemberian bobot. David & David (2016) menyatakan Matriks IFE adalah instrumen dalam merumuskan strategi dengan menentukan dan menilai kekuatan dan kelemahan utama dari fungsi perusahaan.

### **Matriks *External Factor Evaluation***

Matriks EFE dapat digunakan untuk menganalisis faktor eksternal suatu organisasi atau perusahaan, yang kemudian dikelompokkan ke dalam peluang dan ancaman, dan melakukan penilaian dengan memberikan bobot (Nowira & Sari, 2021). Berdasarkan David & David (2016), Matriks EFE adalah alat pengembangan strategi yang mengidentifikasi dan menilai data ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan perusahaan.

### **CPM (*Competitive Profile Matrix*) & IE**

Janiah (2019) menyatakan Matriks Profil Kompetitif adalah perangkat manajemen strategik yang penting dalam pengidentifikasian kekuatan dan kelemahan pesaing utama relatif terhadap kedudukan strategik perusahaan. Matriks Profil Kompetitif dapat dilihat dari seberapa unggul posisi perusahaan dalam kaitannya dengan para pesaing, susunan Matriks Profil Kompetitif adalah perbandingan antara key success factor dan critical success factor yang dimiliki perusahaan dan para pesaingnya. David & David (2016), menyatakan bahwa Evaluasi perusahaan pesaing dan total rata-rata tertimbang dapat dibandingkan dengan perusahaan sampel. Analisis perbandingan ini dapat memberikan informasi strategi internal yang berharga. Faktor penentu dari CPM meliputi aspek internal dan eksternal, pemberian peringkat mengacu pada kekuatan dan kelemahan dimana peringkat 4 (kekuatan utama), peringkat 3 (kekuatan lemah), peringkat 3 (kelemahan lemah), dan peringkat 1 (kelemahan utama).

David & David (2016) matriks IE menempatkan suatu perusahaan dalam bentuk sembilan sel, yaitu: Pada sel I, II, IV diartikan sebagai “tumbuh dan dibangun”, strategi yang sesuai pada posisi ini adalah strategi integratif atau strategi intensif. Pada sel III, V, VII diartikan sebagai “ditahan dan dijaga”, strategi yang tepat yaitu melalui strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk. Pada sel VI, VIII, IX strategi yang sesuai dengan posisi ini adalah strategi panen atau divestasi. Matriks IE menurut Satryo et al. (2022), menggabungkan peluang dan ancaman eksternal dan internal perusahaan, serta kekuatan dan kelemahannya, untuk menempatkan perusahaan dalam sembilan sel berdasarkan dua dimensi utama, yaitu total skor tertimbang IFE pada sumbu x dan total skor tertimbang EFE pada sumbu y.

### **Matriks SPACE**

Pradana & Pahlevi (2022), matriks SPACE merupakan sebuah model yang ditampilkan dalam bentuk diagram kartesius dengan empat kuadran dengan skala ukuran yang sama digunakan untuk memetakan dan menganalisis keadaan perusahaan. Matriks SPACE dibedakan menjadi dua dimensi, yaitu Dimensi Internal diwakili oleh *Financial Strength* (FS) dan *Competitive Advantage* (CA) sedangkan Dimensi eksternal diwakili oleh *Environmental Stability* (ES) dan *Industrial Strength* (IS). David & David (2016) juga menyatakan, bahwa kerangka empat kuadran pada matriks SPACE menunjukkan apakah strategi organisasi harus agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif. Perpotongan dalam Matriks SPACE diwakili oleh dua dimensi internal dan dua dimensi eksternal. Faktor- faktor tersebut memungkinkan sebagai penentu yang paling penting dalam posisi strategik organisasi secara keseluruhan.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian terapan kualitatif deskriptif yang menggunakan pendekatan studi kasus, jenis penelitian ini memberikan gambaran yang jelas tentang perusahaan yang ada, yaitu alternatif strategi pada Patra Semarang Hotel & Convention. Menurut Sugiyono (2017) penelitian deskriptif adalah penelitian yang tidak membandingkan variabel atau mencari hubungan dengan variabel lain untuk mengetahui kedudukan nilai variabel bebas, yang bisa berupa satu atau lebih variabel. Penjelasan yang sistematis,

faktual, dan akurat tentang karakteristik dan fakta-fakta dari objek tertentu merupakan tujuan dari bentuk tulisan deskriptif ini. Tulisan deskriptif, yang juga dikenal sebagai tulisan yang menyajikan data, menganalisis, dan kemudian menginterpretasikan data (Janiah, 2019).

Sugiyono (2017) data dibagi menjadi dua yang meliputi data kualitatif dan data kuantitatif. Dalam penelitian ini memerlukan data kualitatif berupa gambaran umum perusahaan, informasi lingkungan internal dan eksternal perusahaan, dan data hasil wawancara dengan HR Admin Patra Semarang Hotel & Convention, sedangkan data hasil kuisioner dan data penjualan kamar pada Patra Semarang Hotel & Convention merupakan data kuantitatif yang diperlukan dalam penelitian ini. Menurut Sugiyono (2019), bahwa terdapat dua sumber data yang meliputi data primer dengan data yang didapatkan melalui wawancara atau mengisi kuesioner, sehingga sumber data ini memberikan data secara langsung berupa data hasil pengamatan terhadap objek yang diteliti yaitu hasil wawancara dan kuisioner dengan tiap kepala departemen pada Patra Semarang Hotel & Convention, serta wawancara dan hasil kuisioner dengan salah satu pihak manajemen hotel pesaing. Data sekunder yang diperoleh pada penelitian ini melalui buku pedoman Patra Semarang Hotel & Convention, media sosial, website hotel, dan Badan Pusat Statistik (BPS).

Penelitian ini menggunakan beberapa metode pengumpulan data yaitu dengan melakukan wawancara kepada pihak manajemen Patra Semarang Hotel & Convention yang ditujukan kepada HR Admin, membagikan kuisioner kepada setiap Kepala Departemen pada Patra Semarang Hotel & Convention sebanyak sembilan orang dan salah satu pihak manajemen hotel pesaing, dan dokumentasi dengan mengumpulkan dokumen-dokumen terkait penelitian yang akan mendukung dan menguatkan objek penelitian berupa laporan keuangan sedangkan data yang digunakan adalah data terkait penjualan kamar, profit perusahaan, dan laporan laba rugi tahun 2022) dan tingkat hunian kamar (Room Occupancy Rate).

Pada penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif. Penelitian ini membandingkan Patra Semarang Hotel & Convention dengan kompetitor lainnya yang sesama hotel bintang empat di Semarang. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data berupa analisis matriks IFE, matriks EFE, CPM, matriks IE dan SPACE, dengan mengidentifikasi lingkungan internal dan lingkungan eksternal untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman perusahaan, kemudian dilakukan analisis kembali guna mengetahui lebih lanjut mengenai keadaan perusahaan dan menerapkan susunan alternatif strategi yang sesuai untuk perusahaan. Patra Semarang Hotel & Convention mengoptimalkan strategi daya saing dalam dua aspek strategi yaitu aspek internal dan eksternal. Menurut David & David (2016), pengembangan strategi memiliki tiga tahap: masukan, pencocokan, dan keputusan. Pada tahap input, matriks IFE dan EFE digunakan untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal, serta Matriks Profil Kompetitif (CPM) untuk mengidentifikasi posisi perusahaan di antara pesaing. Kemudian, tahap pencocokan menggunakan matriks IE dan SPACE untuk mencocokkan faktor internal dan eksternal. Tahap keputusan, didapatkan dari kombinasi alternatif strategi yang dihasilkan dari tahap pencocokan.

## Hasil

Berdasarkan tinjauan dari batasan masalah penelitian, terdapat empat aspek yang diteliti untuk mengidentifikasi faktor internal pada Patra Semarang Hotel & Convention, yaitu aspek sumber daya manusia, aspek pemasaran, aspek keuangan dan akuntansi, serta aspek produksi dan operasi, serta terdapat enam aspek yang diteliti untuk mengidentifikasi faktor eksternal pada Patra Semarang Hotel & Convention, yaitu aspek teknologi, aspek ekonomi, aspek pelanggan, aspek persaingan, aspek pemasok, serta aspek sosial dan budaya yang diperoleh dari hasil wawancara dengan HR Admin Patra Semarang Hotel & Convention.

### Matriks IFE pada Patra Semarang Hotel & Convention

Dalam tahap penginputan strategi, matriks IFE merupakan penentuan dalam mengidentifikasi faktor-faktor internal perusahaan yang menjadi kunci strategi dari Patra Semarang Hotel & Convention. Faktor-faktor

internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan, yang diberikan pembobotan dan penentuan peringkat melalui hasil rekapitulasi kuisioner yang ditujukan kepada setiap Kepala Departemen di Patra Semarang Hotel & Convention.

**Tabel 1. Matrik IFE Patra Semarang Hotel & Convention**

No.	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Total
<b>Kekuatan</b>				
1.	Tersedianya fasilitas dan prasarana yang mencukupi	0,098	4	0,392
2.	Tenaga kerja yang mumpuni dan berpengalaman	0,088	3	0,264
3.	Menjalin hubungan baik dengan pihak luar	0,085	3	0,255
4.	Kualitas produk dan pelayanan yang baik	0,094	4	0,376
5.	Lokasi strategis dan lahan parkir luas	0,075	3	0,225
6.	Keuangan perusahaan didukung oleh pusat	0,098	3	0,294
<b>Kelemahan</b>				
1.	Sumber Daya Manusia (SDM) yang terbatas	0,098	1	0,098
2.	Kurangnya kegiatan promosi	0,098	1	0,098
3.	Kondisi bangunan relatif tua	0,085	2	0,170
4.	Kegiatan <i>maintenance</i> yang kurang maksimal	0,094	2	0,188
5.	Sistem penanganan keluhan dan ketidakpuasan dari tamu masih lemah	0,088	2	0,176
Total				2,536

Sumber: Data yang diolah, 2023

### Matriks EFE pada Patra Semarang Hotel & Convention

Matriks EFE merupakan penentuan tahap penginputan strategi untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal perusahaan dari aspek teknologi, ekonomi, pelanggan, pemasok, persaingan, serta sosial dan budaya yang menjadi kunci strategi usaha Patra Semarang Hotel & Convention. Faktor-faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman perusahaan, yang diberikan pembobotan dan penentuan peringkat melalui hasil rekapitulasi kuisioner yang ditujukan kepada setiap kepala departemen di Patra Semarang Hotel & Convention.

**Tabel 2. Matriks IFE Patra Semarang Hotel & Convention**

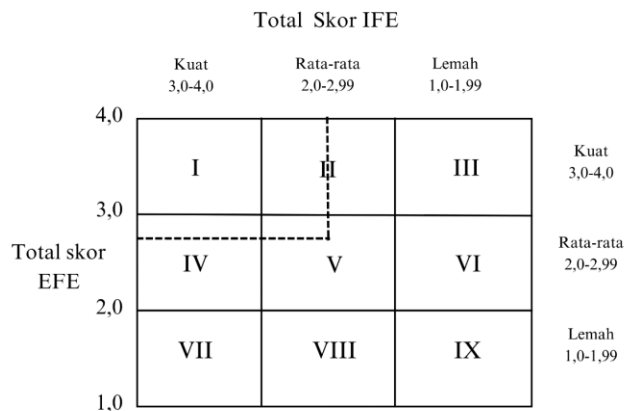
No.	Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Total
<b>Peluang</b>				
1.	Program CSR yang efektif	0,095	4	0,380
2.	Dipercayai banyak vendor	0,077	2	0,154
3.	Peningkatan pemakaian ruangan hotel untuk acara-acara tertentu	0,086	3	0,258
4.	Tersedianya layanan pembayaran melalui e-banking	0,098	3	0,294
5.	Adanya pelanggan (tamu) tetap	0,086	3	0,258
6.	Minat pelanggan	0,086	2	0,172
<b>Ancaman</b>				
1.	Mindset masyarakat bahwa Patra Semarang Hotel & Convention adalah hotel lama	0,058	2	0,116
2.	Pemanfaatan teknologi yang kurang optimal	0,092	4	0,368

3.	Pelanggan yang memiliki banyak pilihan penginapan selain Patra Semarang Hotel & Convention	0,080	3	0,240
4.	Adanya tingkat persaingan yang tinggi	0,077	3	0,231
5.	Adanya keluhan dan ketidakpuasan pelanggan	0,080	2	0,160
6.	Perekonomian tidak stabil	0,083	3	0,249
Total				2,880

Sumber: Data yang diolah, 2023

**Analisis Matriks IE (Internal-Eksternal) pada Patra Semarang Hotel & Convention**

Matriks IE digunakan untuk memperoleh strategi perusahaan yang tepat dari analisis lingkungan internal dan eksternal. Terdapat sembilan sel dalam matrik IE untuk menentukan posisi perusahaan dalam menentukan strategi. Berikut adalah hasil analisis matriks IFE dan matriks EFE yang diimplementasikan dalam matriks IE.



Sumber: Data yang diolah, 2023

Gambar 1. Analisis Matrik Internal-Eksternal (IE)

**Analisis Matriks SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)**

Terdapat kerangka empat kuadran yang mengindikasikan strategi yang sesuai untuk perusahaan apakah strategi agresif, konservatif, kompetitif, atau defensif. Berikut hasil analisis matriks SPACE dari penilaian berdasarkan data yang sudah diolah.

Tabel 3. Analisis Matriks SPACE Patra Semarang Hotel & Convention

Posisi Keuangan (FP)	Nilai	Stabilitas Posisi (SP)	Nilai
1. Pertumbuhan pendapatan pada tahun 2021 sebesar 2604% dan mengalami kenaikan sebesar 2716% pada tahun 2022	5	1. Tingkat persaingan	-2
2. Total asset perusahaan mengalami penurunan sebesar Rp. 2.540.663.911 pada tahun 2022	4	2. Pemanfaatan teknologi	-4
3. Profit margin pada tahun 2022 sebesar 13%	4	3. Kestabilan perekonomian	-2

4. Current Ratio pada tahun 2021 sebesar 40% dan mengalami kenaikan sebesar 53% pada tahun 2022	3	4. Persaingan harga dengan pesaing	-3
<b>Rata-rata</b>	4	<b>Rata-rata</b>	-2,7
<b>Posisi Kompetitif (CP)</b>	<b>Nilai</b>	<b>Posisi Industri (IP)</b>	<b>Nilai</b>
1. Kualitas produk dan pelayanan	-2	1. Kontrol atas pemasok (vendor)	3
2. Loyalitas pelanggan	-3	2. Kemudahan modal	5
3. Pangsa pasar (market share)	-3	3. Potensi dalam memperoleh keuntungan (laba)	4
4. Keberagaman produk	-1	4. Pemanfaatan sumberdaya	2
<b>Rata-rata</b>	-2,4	<b>Rata-rata</b>	3,9

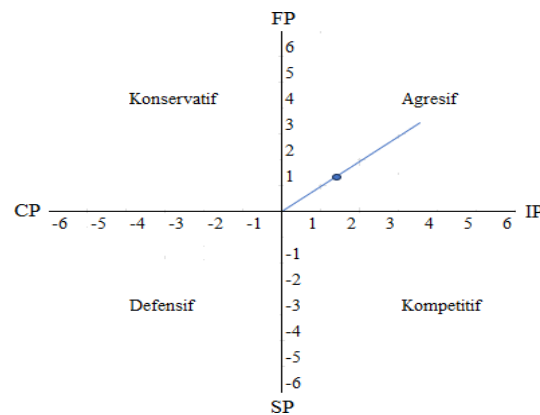
Sumber: Data yang diolah, 2023

Pada Tabel 4.8. didapat koordinat untuk sumbu X dan sumbu Y sebagai berikut:

$$\text{Sumbu X} = \text{IP} + \text{CP} = 3,9 - 2,4 = 1,5$$

$$\text{Sumbu Y} = \text{FP} + \text{SP} = 4,0 - 2,7 = 1,3$$

Kedua koordinat tersebut kemudian dimasukkan pada grafik cartesius matriks SPACE berikut ini.



Sumber: Data yang diolah, 2023

Gambar 2. Grafik Cartesius Patra Semarang Hotel & Convention

### Analisis Posisi dengan Matriks Profil Kompetitif (CPM)

Dengan banyaknya wisatawan, Kota Semarang memiliki banyak tempat penginapan salah satunya adalah hotel. Pemerintah Kota Semarang menyatakan, bahwa terdapat 18 hotel bintang empat yang ada di Kota Semarang pada tahun 2022 hingga saat ini. Berdasarkan wawancara dengan HR Admin di Patra Semarang Hotel & Convention, bahwa yang menjadi pesaing utama dalam mencapai keunggulan bersaing adalah hotel bintang empat yang setara dan sejenis di sekitar wilayah Patra Semarang Hotel & Convention. Hotel bintang empat di Semarang dibagi menjadi dua wilayah, yaitu Semarang Atas dan Semarang Bawah. Berdasarkan Tabel 5. Terdapat 7 hotel bintang empat di Semarang Atas, Hotel ABC dan Hotel XYZ merupakan hotel Bintang empat yang berada kurang lebih 2 km jaraknya dari Patra Semarang Hotel &

Convention. Data diperoleh dengan pengisian kuisioner untuk menghitung rata-rata bobot setiap faktor penentu kesuksesan dan pemberian peringkat dari asumsi pihak manajemen setiap hotel. Berikut adalah detail dari analisis keunggulan kompetitif antara Patra Semarang Hotel & Convention dengan Hotel ABC dan Hotel XYZ menggunakan CPM (Competitive Profile Matrix).

**Tabel 4. Matriks Profil Kompetitif**

Faktor Penentu Kesuksesan	Bobot	Patra Semarang Hotel & Convention		Hotel ABC		Hotel XYZ	
		Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor
Kualitas Produk	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80
Program CSR yang Efektif	0,12	4	0,47	3	0,35	2	0,23
Daya Saing Harga	0,17	4	0,67	4	0,67	4	0,67
Keberagaman Produk	0,17	4	0,67	3	0,50	3	0,50
Kualifikasi dan Pengalaman Manajemen	0,18	3	0,55	4	0,73	4	0,73
Posisi Keuangan	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80
<b>Total</b>	<b>1,0</b>		<b>3,55</b>		<b>3,85</b>		<b>3,73</b>

Sumber: Data yang diolah, 2023

Hotel ABC merupakan hotel bintang empat yang bernuansa alam, pemandangan yang sejuk, harga terjangkau, namun lokasi hotel terdapat di dalam perumahan. Hotel XYZ merupakan hotel bintang empat yang termasuk baru di Kota Semarang, mengusung konsep modern dengan kualitas pelayanan yang baik, harga lebih tinggi dibanding dengan Patra Semarang Hotel & Convention dan Hotel ABC, namun dengan harga tersebut Hotel XYZ memberikan kualitas dan pelayanan terbaiknya. Hotel ABC dan Hotel XYZ adalah nama hotel yang disamarkan dari kedua hotel pesaing, dikarenakan sesuai kesepakatan dengan pihak manajemen hotel pesaing tidak diperkenankan untuk dipublikasikan. Berdasarkan matriks profil kompetitif pada Tabel 6. Patra Semarang Hotel & Convention yang dibandingkan dengan Hotel ABC dan Hotel XYZ, dapat diketahui bahwa posisi Patra Semarang Hotel & Convention memiliki total skor bobot lebih rendah dibandingkan kedua hotel kompetitor dengan total skor bobot sebesar 3,55. Hotel ABC memiliki total skor bobot tertinggi yaitu sebesar 3,85 dan di posisi kedua dengan total skor bobot sebesar 3,73 diperoleh Hotel XYZ.

## Pembahasan

### Matriks IFE

Matriks IFE pada Patra Semarang Hotel & Convention menghasilkan total skor sebesar 2,536 yang menunjukkan bahwa perusahaan cukup kuat dalam posisi internalnya dalam menggunakan kekuatan dengan baik untuk menangani kelemahan. Kekuatan terbesar dari Patra Semarang Hotel & Convention dengan total skor sebesar 0,392 adalah tersedianya fasilitas dan prasarana yang mencukupi. Hal tersebut, dapat dimanfaatkan dengan baik melalui perawatan pada fasilitas dan prasarana agar tetap terjaga. Adapun kelemahan paling utama yang dapat menghambat jalannya kegiatan operasional adalah kegiatan maintenance yang kurang maksimal dilakukan dengan total skor 0,188. Perusahaan seharusnya dapat meminimalkan kekurangan tersebut dengan membuat jadwal maintenance untuk fasilitas dan prasarana secara berkala serta konsisten, agar dapat menghindari hal-hal yang tidak diinginkan.

### Matriks EFE

Matriks EFE pada Patra Semarang Hotel & Convention menghasilkan total skor sebesar 2,880 yang menunjukkan bahwa perusahaan memberikan respons dengan baik dari lingkungan eksternalnya untuk



memanfaatkan peluang yang ada dan cukup mengantisipasi adanya ancaman. Peluang terbesar yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan adalah kegiatan program CSR (Corporate Social Responsibility) yang efektif dengan total skor sebesar 0,380. Dengan adanya program tersebut, seharusnya perusahaan dapat mengelolanya lebih efisien dan efektif. Selain terdapat peluang, ancaman terbesar bagi perusahaan dengan total skor sebesar 0,368 adalah kurang optimalnya perusahaan dalam memanfaatkan teknologi yang berkembang. Ancaman tersebut dapat diantisipasi dengan mengikuti perkembangan teknologi yang ada, dan dapat memberikan pelatihan mengenai penggunaan teknologi kepada karyawan.

#### **Analisis Matriks IE (Internal-Eksternal)**

Berdasarkan Gambar 1. Patra Semarang Hotel & Convention berada pada kuadran (sel) V yang berarti paling baik dikelola dengan strategi “ditahan dan dijaga”. Strategi yang sesuai dengan posisi tersebut adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Penetrasi pasar merupakan suatu strategi yang ditujukan untuk meningkatkan pangsa pasar melalui usaha pemasaran yang lebih efisien dan efektif. Selain penetrasi pasar, adapun strategi pengembangan produk yang merupakan strategi dengan meningkatkan penjualan produk yang sudah ada saat ini atau produk yang dikembangkan.

#### **Analisis Matriks SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)**

Patra Semarang Hotel & Convention berada pada kuadran agresif, yang berarti perusahaan telah memanfaatkan kekuatan internalnya dengan baik untuk meminimalkan kekurangan internal, menggunakan kesempatan yang ada, dan menghindari ancaman yang datang. Penetrasi pasar, pengembangan produk, pengembangan pasar, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, atau diversifikasi merupakan strategi yang mungkin dilakukan dalam strategi agresif. Diversifikasi, integrasi ke depan, dan integrasi ke belakang merupakan strategi yang tepat untuk diterapkan dalam kondisi Patra Semarang Hotel & Convention. Diversifikasi merupakan strategi yang ditujukan untuk menambah produk atau jasa yang baru. Kemudian, integrasi ke depan merupakan strategi yang melibatkan kontrol atas distributor perusahaan. Selanjutnya, integrasi ke belakang merupakan strategi yang melibatkan kontrol atas pemasok perusahaan.

#### **Analisis Posisi dengan Matriks Profil Kompetitif (CPM)**

Matriks Profil Kompetitif (CPM) menghasilkan analisis, bahwa kualitas produk yang dimiliki Patra Semarang Hotel & Convention kurang unggul dari kedua hotel kompetitor dengan total skor terendah yaitu 0,60. Selain itu, Patra Semarang Hotel & Convention kurang unggul dari kedua hotel kompetitor pada kualifikasi dan pengalaman manajemen perusahaan serta posisi keuangan dengan total skor 0,55 dan 0,60. Namun, Patra Semarang Hotel & Convention lebih unggul dalam program CSR (Corporate Social Responsibility) perusahaan yang efektif dengan total skor tertinggi yaitu 0,47 dan lebih unggul pula pada keberagaman produk perusahaan dengan total skor tertinggi yaitu 0,67. Setiap hotel yang dibandingkan, memiliki total skor yang sama yaitu 0,67 pada daya saing harga.

#### **Alternatif Strategi Keunggulan Bersaing pada Patra Semarang Hotel & Convention**

Alternatif strategi merupakan pemilihan beberapa strategi yang dihasilkan dari analisis matriks IFE, matriks EFE, matriks profil kompetitif, matriks IE, dan matriks SPACE. Penting bagi perusahaan dalam pemilihan alternatif strategi ini guna menjadi dasar yang dapat diimplementasikan secara keseluruhan. Berdasarkan analisis matriks IE dan matriks SPACE yang telah dilakukan menghasilkan beberapa alternatif strategi yang sesuai untuk diterapkan di Patra Semarang Hotel & Convention diantaranya melakukan strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan produk, diversifikasi, integrasi kedepan dan integrasi kebelakang.

Strategi penetrasi pasar, perusahaan sebaiknya lebih memanfaatkan perkembangan teknologi saat ini dengan aktif menggunakan media sosial seperti Instagram, TikTok, Twitter, dan media sosial lainnya, serta dapat melakukan upgrade pada website perusahaan dengan menyediakan tempat kritik dan saran dari

pelanggan. Strategi pengembangan produk, dengan mengendalikan kualitas produk dan pelayanannya serta dapat mengembangkan produk dan pelayanan dengan mengamati perkembangan tren dan disesuaikan dengan minat pelanggan. Strategi diversifikasi, perusahaan dapat menambahkan paket liburan ke dalam bisnisnya dengan melakukan kolaborasi antara pihak hotel dan pelaku industri pariwisata lainnya seperti biro perjalanan wisata, pengelola tempat wisata, atau bahkan pihak transportasi untuk merencanakan paket liburan tersebut dengan bundling price yang menarik untuk wisatawan. Strategi integrasi ke depan, perusahaan dapat menjalin kerjasama dengan travel agent untuk mendapatkan lebih banyak konsumen dengan menawarkan harga yang lebih terjangkau, serta memudahkan konsumen dalam perjalanan dan penginapan. Strategi integrasi ke belakang, dapat menjalin kerjasama atau bahkan mengakuisisi salah satu distributor produk kebutuhan hotel, restoran, dan kafe (horeka) di Semarang, agar dapat mengurangi biaya dan menghambat persaingan.

## Kesimpulan

Identifikasi faktor-faktor internal kunci didapat melalui empat aspek yaitu aspek sumber daya manusia, pemasaran, keuangan dan akuntansi, serta produksi dan operasi dengan menghasilkan total skor sebesar 2,536 pada Matriks IFE, sedangkan faktor-faktor eksternal diidentifikasi melalui enam aspek yaitu aspek teknologi, ekonomi, pelanggan, persaingan, pemasok, serta sosial dan budaya dengan menghasilkan Matriks EFE dengan total skor sebesar 2,880. Dari hasil tersebut, membuktikan bahwa Patra Semarang Hotel & Convention cukup kuat dalam posisi internalnya dan memberikan respons dengan baik dari lingkungan eksternalnya untuk memanfaatkan peluang yang ada dan cukup mengantisipasi adanya ancaman. Matriks Profil Kompetitif menunjukkan bahwa Patra Semarang Hotel & Convention berada pada urutan ketiga atau terakhir dari dua kompetitor dengan total skor sebesar 3,55. Patra Semarang Hotel & Convention kurang unggul dari kedua hotel kompetitor pada kualitas produk yang dimiliki, kualifikasi dan pengalaman manajemen perusahaan, serta posisi keuangan. Namun, Patra Semarang Hotel & Convention lebih unggul dalam program CSR (Corporate Social Responsibility) perusahaan yang efektif dan keberagaman produk pada perusahaan. Patra Semarang Hotel & Convention memiliki daya saing harga yang sama dengan kedua hotel kompetitor. Pada Matriks IE menunjukkan bahwa Patra Semarang Hotel & Convention berada pada kuadran (sel) V yang berarti “ditahan dan dijaga” dengan strategi alternatif yang sesuai adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk, sedangkan pada Matriks SPACE menunjukkan bahwa Patra Semarang Hotel & Convention berada pada kuadran agresif yang berarti perusahaan telah memanfaatkan kekuatan internalnya dengan baik untuk meminimalkan kekurangan internal, menggunakan kesempatan yang ada, dan menghindari ancaman yang datang, dengan strategi alternatif yang sesuai untuk perusahaan adalah diversifikasi, integrasi ke depan, dan integrasi ke belakang.

## Referensi

- Badan Pusat Statistik (BPS). (2022). Tingkat Penghunian Kamar Hotel (TPK) Bintang 4 Semarang. Semarang.
- David, F. R., & David, F. R. (2016). Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep (15th ed.). Salemba Empat.
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Harefa, N. H., Sihombing, M., & Harahap, K. (2022). Analisis Strategi Bersaing Hotel Soliga Dalam Menghadapi Persaingan Industri Perhotelan di Kota Gunungsitoli, Sumatera Utara. In *Journal of Business Administration (JBA)* (Vol. 1, Issue 2).
- Janiah, S. (2019). Strategic Management EFE-IFE Matrix, SWOT Analysis, Competitive Profil Matrix (CPM) dan BCG Matrix pada PT YAMAHA. 1(2). <https://doi.org/10.31933/JEMSI>

- Ly, B. (2021). Competitive advantage and internationalization of a circular economy model in apparel multinationals. *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1944012>
- Maziriri, E. T. (2020). Green packaging and green advertising as precursors of competitive advantage and business performance among manufacturing small and medium enterprises in South Africa. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1719586>
- Mohamad, R., Niode, Y., Manajemen, M. J., & Gorontalo, U. N. (2020). Analisis Strategi Daya Saing (Competitive Advantage) Kopia Karanji Gorontalo. *Oikos-Nomos: Jurnal Kajian Ekonomi*.
- Nor Safitri, R., Arbainah, S., & Dwi Karyanti, T. (2023). Formulation Of Business Strategy Using SWOT Method AND Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM): (Case Study Surya Boutique Hotel Semarang). In *Applied Accounting and Management Review*. AAMAR. <https://jurnal.polines.ac.id/index.php/AAMAR>
- Novel, I., & Moertono, B. (2019). Perencanaan Strategi Bisnis Hotel Grand Keisha Yogyakarta. *Kepariwisata: Jurnal Ilmiah*, 13(3), 49-58.
- Nowira, P. A., & Sari, R. P. (2021). Strategi Persaingan Jamu Gunanty Menggunakan Matriks: Internal Eksternal, Bowman Strategy, Grand Strategy dan Profil Kompetitif. *JISI: Jurnal Integrasi Sistem Industri*, 8(2), 53. <https://doi.org/10.24853/jisi.8.2.53-64>
- Nur Safitri, A., Arbainah, S., Hasanudin, M., & Negeri Semarang, P. (2023). Perumusan Strategi Usaha Menggunakan IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM. In *Bisnis & Manajemen (Vol. 13)*. <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis>
- Pitoyo, D. J., & Handayani, W. P. P. (2022). Penentuan Strategi Bisnis Manajemen Hotel Dalam Menghadapi Persaingan. *JRMA | Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 9(3). <https://doi.org/10.33508/jrma.v9i3.1069>
- PPID. (2022). Data Pengunjung Pariwisata di Semarang selama Tahun 2022. Retrieved from Portal PPID Provinsi Jawa Tengah: <https://ppid.semarangkota.go.id/>
- Pradana, F. A., & Pahlevi, R. W. (2022). Strategi Pengembangan Usaha ‘Dika Ban Kalasan’ dengan Pendekatan Matriks SPACE (Pendekatan Studi Kasus). *JEMBA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(2), 203-218.
- Sari, L. (2020). Analisis Perumusan Strategi Bisnis Pada Pt. Tri Wanka Sejahtera. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 1(5), 523-531.
- Setiajatnika, E. & Ardi, M. (2019). Strategi bersaing dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan pada Bisnis Jasa Perhotelan. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alphabet.
- Susilowati, A., Yusuf, A., Amanda, B. F., Wahyuni, A., & Sanjaya, V. F. (2020). Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Dengan Pendekatan Analisis Swot Dan Metode Qspm (Studi Kasus Murbay Konveksi). 1(3), 124-129.
- Utami, E. M. (2020). Keunggulan Bersaing Dalam Ekonomi Digital Melalui Kualitas Sumber Daya Manusia. *SEGMEN: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 16(2).
- Wackowski, K., Hoang Tien, N., Thi Hong Dao, M., Thong Minh, D., & Author, C. (2022). Business strategy of Vietnamese real estate developers: the use of CPM matrix for analysis. [www.allmultidisciplinaryjournal.com](http://www.allmultidisciplinaryjournal.com)
- Wardhani, F. K., & Dini, A. (2020). Strategy Formulation Using SWOT Analysis, SPACE Matrix And QSPM: A Conceptual Framework. In *International Journal of Innovative Science and Research Technology (Vol. 5, Issue 5)*. [www.ijisr.com](http://www.ijisr.com)
- Yorinda, L. I., Arbainah, S., Widiarto, A., Studi, P., Manajerial, A., Akuntansi, J., Semarang, N., Soedarto, J. H., & Semarang, K. (2023). Strategi Pengembangan Usaha Jasa Boga di Kecamatan Tembalang Kota Semarang Dengan Metode SWOT Dan QSPM. [www.nasional.kontan.co.id](http://www.nasional.kontan.co.id)