



JURNAL RISET MANAJEMEN INDONESIA (JRMI)

Volume 5, Number 1, 2023

E-ISSN : 2723-1305

Open Access: <https://jurnal.pascabangkitang.ac.id/index.php/jrmi>

Penerapan analisis SOAR dalam strategi pengembangan Hotel di Kota Bandung

Muhamad Ardi Nupi Hasyim

Universitas Koperasi Indonesia

ardi.nupi@yahoo.com

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 15-10-2022

Disetujui 26-11-2022

Diterbitkan 31-01-2023

Kata kunci:

Pendekatan 5-I, Analisis SOAR, strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan produk

Keywords :

5-I Approach, SOAR Analysis, market penetration strategy, development strategy Product

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang tepat untuk pengembangan bisnis hotel dan juga lingkungan strategis yang dimiliki dan dihadapi oleh Hotel di Kota Bandung. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi, observasi dan wawancara. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan 5-I (Initiate, Inquire, Imagine, Innovate, Implement) dan analisis SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, Result). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang dapat dilakukan oleh Hotel Narita melalui Strategi penetrasi pasar dengan melakukan pemasaran yang lebih baik mulai dari pemasaran melalui media sosial, E-commerce, endorsement dari orang yang memiliki banyak followers dan membuat konten yang menarik. yang dapat menarik banyak pelanggan dan strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan cara pengemasan dan pemrograman, lalu bagaimana mengemas suatu produk agar menarik dan bervariasi.

ABSTRACT

This study aims to determine the right strategy for hotel business development and also the strategic environment owned and faced by Hotel in Bandung City. This research is a qualitative type with a descriptive approach. The data collection methods used are documentation, observation and interviews. The analytical method used in this research is the 5-I approach (Initiate, Inquire, Imagine, Innovate, Implement) and SOAR analysis (Strengths, Opportunities, Aspirations, Results). The results of this research show that the strategies that can be carried out by Hotel in Bandung City are Market penetration strategies by doing better marketing starting from marketing through social media, E-commerce, endorsements from people who have many followers and creating interesting content. which can attract many customers and also strategy product development can be done by packaging and programming, so how to package a product to make it attractive and varied.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Pascasarjana, STIE Bangkinang. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY ND ([Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).)

PENDAHULUAN

Kondisi pasar saat ini, sebuah perusahaan harus mampu mengikuti dan siap menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di dalam dan luar perusahaan, baik perubahan dalam bidang ekonomi, teknologi, politik, maupun budaya. Pada praktiknya, memang tidak mudah untuk mengikuti perubahan tersebut. Setiap perusahaan memiliki strategi yang berbeda-beda dalam menghadapi perubahan yang ada. Strategi ini sangat penting karena dapat mempengaruhi arah jalannya perusahaan secara menyeluruh. Kesalahan dalam pengambilan keputusan yang bersifat jangka panjang, menyeluruh dan prioritas ini tentu sangat tidak diharapkan karena dapat merusak stabilitas dan mengancam kelangsungan perusahaan. Penting bagi perusahaan untuk memperhatikan apa saja yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen serta memperhatikan lokasi tempat usaha dijalankan (Kotler & Armstrong, 2014).

Menurut Dewantara et al.(2010) untuk mencapai kualifikasi yang baik, strategi peningkatan kinerja yang baik diperlukan untuk mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan, demikian juga pada perusahaan hotel yang memiliki kinerja baik akan menjadi pilihan pelanggan untuk menggunakan jasa akomodasi, sehingga bisa dilihat semakin banyak jumlah kunjungan tamu hotel maka perusahaan hotel telah menerapkan kinerja perusahaan dengan baik dan memiliki daya saing yang baik. Herman Muchtar selaku ketua Perhimpunan Hotel Restoran Jawa Barat mengatakan pertumbuhan bisnis perhotelan di Kota Bandung mengalami pertumbuhan yang sangat besar saat ini tercatat jumlah hotel yang berdiri sebanyak 475 dengan jumlah kamar mencapai 30.000 kamar sehingga munculnya pesaing baru, pemberlakuan standar baru, perubahan tuntutan konsumen dan lain-lain menjadi bagian yang harus diantisipasi oleh perusahaan (Jannah, 2017). Berdasarkan data yang didapat saat observasi di lapangan pada salah satu hotel bintang di Kota Bandung mencatat jumlah kunjungan domestik pada tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 30% dibandingkan di tahun 2019, tamu asing yang berkunjung ke hotel bintang di Kota Bandung pada tahun 2020 juga mengalami penurunan sebesar 79% dibandingkan di tahun 2019. Data ini menunjukkan bahwa menurunnya minat tamu domestik dan asing terhadap penggunaan jasa akomodasi yang ditawarkan di hotel bintang di Kota Bandung apalagi di masa pandemic covid-19. Hasil wawancara dengan Manager Front Office salah satu Hotel Bintang di Kota Bandung mengatakan bahwa Penurunan jumlah kunjungan tamu merupakan dua masalah yang harus dihadapi oleh hotel bintang Kota Bandung, Selain itu penilaian kinerja hotel saat ini hanya sebatas pengukuran dari aspek keuangan dan dengan menggunakan guest comment saja belum melakukan penilaian secara keseluruhan untuk pengambilan keputusan strategis pengembangan hotel.

Pengambilan keputusan-keputusan strategis dimasa yang akan datang, Hotel di Kota Bandung perlu melakukan analisis untuk mengetahui letak posisi strategisnya di persaingan industry perhotelan. Posisi strategi memberikan informasi yang tepat dimana dan apa yang seharusnya perusahaan lakukan diantara keempat strategi yaitu antara lain; strategi pertumbuhan stabilisasi pertumbuhan strategi agresif, strategi stabilisasi, strategi diversifikasi, dan strategi penyehatan (Muhammad, 2013). Dalam menentukan strateginya hotel di Kota Bandung harus memilih strategi yang tepat untuk bertahan di persaingan pasar. Dalam mencari posisi strategis sebuah organisasi, suatu usaha maupun perusahaan dapat menggunakan analisis SOAR.

Analisis SOAR merupakan pendekatan yang terdiri atas komponen Strengths, Opportunities,

Aspirations, dan Results. Menurut Stavros dan Hinrichs (2009), analisis SOAR adalah sebuah pendekatan yang inovatif dan berdasarkan atas kekuatan untuk mencitakan pemikiran dan perencanaan strategis yang melibatkan seluruh individu-individu yang memiliki minat di dalam proses pemikiran strategis. Aspirations dan results merupakan analisis lingkungan eksternal, sedangkan strengths dan opportunities menganalisa lingkungan internal dari perusahaan. Perbedaan mendasar dari SOAR dengan perencanaan strategis tradisional yaitu salah satunya adalah siapapun stakeholders atau atau representasinya di undang ke dalam proses SOAR untuk dilibatkan ke dalam percakapan dalam rangka mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan peluang sehingga menciptakan aspirasi, tujuan, strategi, dan komitmen untuk memperoleh hasil. Tujuan adanya analisis SOAR dikembangkan, yaitu untuk mengukur kapasitas individu dalam memikirkan strategi tentang empat elemen yang berfungsi dalam dinamika orientasi masa depan pada abad ke 21. Model SOAR mengubah analisis SWOT, yang sudah sangat mapan, dalam hal faktor-faktor kekurangan (weakness) internal organisasi serta ancaman (threat) eksternal yang dihadapinya ke dalam faktor-faktor aspirasi (aspiration) yang dimiliki perusahaan serta hasil (results) terukur yang ingin dicapai. Analisis SOAR berpendapat bahwa faktor kekurangan dan ancaman dapat memunculkan perasaan negatif bagi para anggota organisasi, sehingga menurunkan motivasi untuk berbuat yang terbaik (Stavros & Hinrichs, 2009). Dalam kerangka kerja SOAR, sebanyak mungkin pihak stakeholder yang dilibatkan, yang didasarkan pada integritas para anggotanya. Masalah integritas menjadi sangat penting karena para stakeholder harus menyadari asumsi-asumsi yang menjadi dasar penggerak bagi para pemimpin organisasi. Dengan melihat kondisi hotel di Kota Bandung serta lingkungan eksternal dan internal tentu dapat memberikan informasi kepada stakeholder untuk mengambil keputusan-keputusan strategis.

LANDASAN TEORI

Strategi memiliki peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Seperti yang dikemukakan Porter (2002), strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Pentingnya strategi bagi suatu perusahaan menentukan 4 maju atau mundurnya dalam persaingan bisnis. Selain menjadi jalan menuju keberhasilann dalam menemukan ketepatan dan efektifitas perusahaan, strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Umumnya strategi dapat diartikan sebagai sekumpulan pilihan kritis untuk perencanaan dan penerapan serangkaian rencana tindakan dan alokasi sumberdaya yang penting dalam mencapai tujuan dan sasaran, dengan memperhatikan keunggulan kompetitif, komparatif, dan sinergis ideal berkelanjutan kearah, cakupan dan perspektif jangka panjang keseluruhan yang ideal dari individu atau organisasi. Sebagai dasar penyusunan strategi, perusahaan harus peka terhadap berbagai situasi dan perubahan lingkungan serta pasar yang dinamis agar menjadi keunggulan yang berkelanjutan demi terwujudnya kemampuan perusahaan untuk memenangkan persaingan. Chandler (2002) mengatakan bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi sumber daya yang sangat penting untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi menurut Wheelen – Hunger (2008), proses pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing terdapat tiga kelompok strategi utama, yakni:

(1) Strategi Pertumbuhan (Growth), (2) Strategi Stabilitas (Stability) dan (3) Strategi Pencapaian (Retrenchment). Pada prinsipnya strategi dikelompokkan kedalam tiga tipe strategi, yaitu: (1) Strategi Manajemen, (2) Strategi Investasi dan (3) Strategi Bisnis.

SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, dan Results) adalah sebuah kerangka kerja yang sangat positif yang dapat digunakan untuk pemikiran strategis dan analisis yang memungkinkan seseorang, tim, atau organisasi untuk membuat strategi dan/atau rencana strategis untuk membangun masa depannya melalui kolaborasi, pemahaman bersama, dan komitmen untuk bertindak (Watkins, Mohr, & Kelly, 2011). SOAR menempatkan fokus pada hal-hal berikut, yaitu: a. Strength (kekuatan) b. Opportunities (Peluang) c. Aspiration (Aspirasi) d. Results (Hasil)

	Internal	Strength Daftar faktor kekuatan Internal	Oppurtunities Daftar peluang eksternal
Eksternal	Aspirasi Daftar faktor harapan dari internal	Strategi SA ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mencapai aspirasi.	Strategi OA Ciptakan strategi yang berorientasi kepada aspirasi yang diharapkan untuk memanfaatkan peluang
Result	Daftar hasil yang terukur untuk diwujudkan	Strategi SR Ciptakan strategi yang berdasarkan kekuatan untuk mencapai Hasil yang terukur	Strategi OR Strategi yang berorientasi kepada kesempatan untuk mencapai Result yang sudah terukur

Sumber : Stavros dan Cole, 2013

Tahap Analisis SOAR Menurut Rothwell et al. (2015), SOAR menampilkan pendekatan 5-I yang dimulai dengan menginisiasi (initiate) untuk membantu organisasi mencari tahu (inquire) kekuatan, peluang, aspirasi, dan hasil; membayangkan (imagine) masa depan terbaiknya; menginovasikan (innovate) strategi, inisiatif strategis, rencana, sistem, desain, dan struktur; dan menginspirasi (inspire) rencana strategis dan strategi untuk menciptakan hasil positif. SOAR menggunakan pendekatan seluruh sistem (stakeholders) untuk pemikiran strategis, perencanaan, dan memimpin.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan merupakan penelitian yang berjenis kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Sugiyono (2017) menyebutkan bahwa metode Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme digunakan atau interpretif, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, data yang diperoleh cenderung data kualitatif, analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif bersifat untuk memahami makna, memahami keunikan, mengkonstruksi fenomena, dan menemukan hipotesis.

Lokasi Penelitian dilakukan di Hotel XYZ yang berlokasi di Kopo, Kota Bandung. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut : Observasi Partisipan, Dokumentasi, Wawancara. Dalam sebuah penelitian sumber informasi adalah hal penting yang dibutuhkan untuk pelaksanaan penelitian, karena informasi yang diperoleh bisa digunakan untuk menganalisa permasalahan pada suatu penelitian.

Teknik yang digunakan untuk menentukan seorang informan menggunakan teknik purposive sampling dalam penelitian ini. Menurut Sugiyono (2017) Purposive sampling adalah teknik pengambilan

sampel sumber datadengan pertimbangan tertentu Uji keabsahan data pada dasarnya digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah supaya penelitian terlihat lebih meyakinkan dan valid. Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji, credibility, transferability, dependability, dan confirmability (Sugiyono, 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Matriks SOAR dalam pengembangan bisnis Hotel dapat dilihat berdasarkan aspek kekuatan, peluang, dan aspirasi yang ada hingga selanjutnya dirumuskan hasil yang terukur sebagai alternatif strategi, yaitu;

	Strenght (S)	Opportunities (O)
	a. Hotel memiliki letak lokasi yang mudah dijumpai oleh masyarakat karena berada di jalan utama b. harga yang terjangkau bagi para tamu c. menerapkan protocol Kesehatan yang baik d. memberikan kualitas pelayanan yang baik e. SDM yang Profesional f. Adanya Potongan Harga	a. Banyaknya pengguna sosial media b. Lokasi dekat dengan rumah sakit c. Hotel juga memiliki fasilitas meeting room, kolam renang, dan view yang menarik d. Perkembangan Teknologi
Aspiration	SA	OA
a. Meningkatkan target pasar yang dituju b. Meningkatkan jumlah pengunjung c. Meningkatkan insight social media d. Membuat hotel event e. kesejahteraan serta tunjangan yang lebih jelas dan transparan	a. membuat konten/hotel event yang menarik minat pengunjung b. meningkatkan promosi dan diskon c. memberikan promosi dan insentif yang menarik bagi karyawan d. memberikan free slipper dan amenities toothbrush kepada tamu yang menarik	a. memaksimalkan penggunaan media sosial b. menerapkan CHSE sesuai dengan aturan pemerintah c. menjalin hubungan baik dengan pemerintah daerah, rumah sakit dan perusahaan d. bekerjasama dengan startup penyedia booking hotel
Result	SR	OR
a. Peningkatan jumlah hunian kamar b. Peningkatan pendapatan hotel c. Menjadi hotel terkenal di Indonesia d. Memperluas jangkauan pasar	a. Meningkatkan kualitas pelayanan dengan quality dan control yang baik b. Memaksimalkan kegiatan pemasaran di berbagai saluran pemasaran c. Menambah fasilitas hotel	a. Melakukan endorsement ke influencer b. Memaksimalkan penggunaan e-commerce dalam promosi c. Menjaga Kesehatan dan kebersihan hotel serta kamar d. Memberikan pelayanan restaurant sesuai dengan menu yang tren saat ini

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan hasil tersebut Hotel XYZ alternatif strategi yang dapat dilakukan pada posisi tersebut yaitu strategi dengan cara strategi penetrasi pasar dengan melakukan pemasaran yang lebih baik mulai dari pemasaran melalui media sosial, E-commerce, endorsement dari orang yang memiliki banyak followers dan membuat konten yang menarik. yang dapat menarik banyak pelanggan dan strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan cara pengemasan dan pemrograman, lalu bagaimana mengemas suatu produk agar menarik dan bervariasi. bervariasi membedakan penawaran dari sebuah organisasi dalam sebuah cara yang dianggap oleh pelanggan sebagai penambahan nilai. variasi dikaitkan dengan adanya keunikan, berdasarkan hasil analisa di atas keunikan yang dimiliki oleh Hotel XYZ adalah memiliki ruang meeting dan ballroom yang sangat luas dan didukung dengan lokasi yang strategis di Kota Bandung. Hotel XYZ dapat memberikan pengalaman kepada pelanggan dengan menfokuskan diri sebagai meeting and convention hotel.

Pengembangan produk dapat dilakukan dengan cara packaging dan programing, sehingga bagaimana mengemas sebuah produk agar menjadi menarik dan variatif. Paket dan program yang ditawarkan oleh Hotel XYZ dapat lebih variatif contohnya dengan mengadakan international and traditional wedding package, office meeting, family gathering, dan paket event lainnya. Strategi ini dapat lebih intensif jika Hotel XYZ dapat melakukan “jemput bola“ kepada calon konsumen, yakni dengan menawarkan produk jasa secara langsung dan berkesinambungan. Beberapa hal yang dapat dilakukan adalah dengan:

- a. Menjalin kerja sama dengan Agen Penjualan Hotel On-line, travel agen, maskapai penerbangan, maupun pengusaha catering.
- b. Menjalin kerja sama dengan Pemerintah Daerah, Kementerian dan Swasta untuk penggunaan ruang meeting dan ballroom yang cukup luas dengan membuat diskon paket untuk penggunaan ruang meeting sekaligus menginap di hotel.
- c. Menjalin kerja sama dengan event organizer untuk mengadakan acara atau event live musik maupun seminar.
- d. Pengadaan lahan parkir yang lebih luas
- e. Menurunnya tingkat hunian kamar berdampak pada tidak tercapainya target pendapatan hotel. Guna mempertahankan tingkat hunian kamar serta pendapatan hotel, management memberikan harga promosi atau diskon kepada para tamu. Dalam memberikan harga promo tersebut hotel dapat melihat pada event penting, seperti: natal, tahun baru, valentines day, dan idul fitri.
- f. Memberikan free slipper dan amenities toothbrush kepada tamu. Tamu akan merasa senang dan nyaman apabila mendapatkan amenities yang berada di kamar sudah termasuk dari harga kamar.
- g. Pencahayaan yang terang juga sangat penting agar hotel terlihat jelas saat malam hari.
- h. Memberikan compliment ataupun membuatkan member card kepada tamu reguler. Compliment yang diberikan tidak harus yang besar ataupun membuang cost lebih besar, contohnya memberikan free coklat pada mini bar yang berada di kamar. Member card juga dapat diberikan kepada tamu reguler untuk mendapatkan promo serta diskon yang ada di Hotel. Dengan begitu para tamu merasa dihargai selama beberapa kali menginap di Hotel.

- i. Memberikan kesejahteraan karyawan yang lebih baik dan transparan

KESIMPULAN

Dampak Covid-19 memberikan penurunan terhadap kunjungan hotel, Pada masa covid-19 seperti saat ini dampak kerugian yang lebih mendominasi bagi sektor usaha perhotelan. Kerugian yang terjadi pada Hotel adalah penurunan tingkat hunian kamar (*Occupancy*) serta pendapatan (*Revenue*) hotel. Penurunan yang terjadi secara signifikan terjadi pada akhir tahun 2020 dan masih berlanjut sampai tahun 2022. Penurunan ini mengakibatkan hotel terpaksa mengurangi beberapa karyawan yang membuat kelebihan jam kerja. Strategi yang dapat mengembangkan bisnis hotel yakni: Strategi penetrasi pasar dengan melakukan pemasaran yang lebih baik lagi mulai dari melakukan pemasaran melalui social media, Ecommerce, endorsement dari orang yang memiliki banyak followers dan membuat konten-konten menarik yang dapat memikat banyak pelanggan. 2. Strategi pengembangan produk dengan membuat lebih banyak variasi produk yang sedang mengalami kenaikan tren dan banyak diminati konsumen. pemasaran hotel lebih ditingkatkan, penerapan program baru seperti pemberian *complimentary* dan *member card* kepada tamu *reguler*, dan membuat penunjuk arah yang jelas untuk menuju Hotel.

Hotel harus selalu bersiap dalam menghadapi berbagai ancaman baik dari internal maupun eksternal. Hotel juga harus tetap memperbaiki segala kerusakan yang terjadi pada beberapa kamar hotel. Mencari alternatif lain untuk lahan parkir bagi tamu yang membawa kendaraan juga harus dipikirkan dengan baik, agar tamu selalu merasa nyaman dan aman jika membawa kendaraan ke Hotel. Kepada *Management* Hotel perlu kiranya menerapkan strategi dan mendengarkan aspirasi para karyawan, karena karyawan operasional yang bekerja keras untuk memberikan pelayanan terbaik kepada para tamu.

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, T., & Snell, S (2014). Manajemen, Kepemimpinan, dan Kerjasama dalam Dunia yang Kompetitif Edisi 10. Alh Bahasa: Ratno Purnomo dan Willy Abdillah. Salemba Empat: Jakarta.
- David, Fred R. and David, Forest R. (2016). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. Global 16th Edition. Pearson Education Limited.
- Hasibuan, M. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Bumi Aksara: Jakarta.

- Jannah, Selfie. (2017). Okupansi Hotel di Kota Bandung Menurun. Inilah Koran.com[24/10/2017]
- John Wiley & Sons, Incorporated. Stavros, JM & Cole, ML. (2013). SOARing Towards Positive Transformation and Change, vol. 1, pp. 10–34.
- Kotler, Philip dan Amstrong, Gary. (2014). Principles of Marketing 12th Edition, Jilid 1 Terjemahan. Erlangga: Jakarta.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller.(2016). Marketing Management 15th Edition. Pearson Education, Inc.
- Muhammad, S. (2013). Manajemen Strategik Konsep dan Alat Analisis. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Putri, Emmita D.H (2016). Pengantar Akomodasi dan Restoran. Yogyakarta : Deepublish
- Rothwell, WJ, Sullivan, RL, & Stavros, JM. (2015). Practicing Organization Development : Leading Transformation and Change. Hoboken, UNITED STATES
- Thomas L. Wheelen Hunger and J. David Hunger 2008. Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall International, New Jersey
- Stavros, J. M. and Hinrichs, G. (2009). Thin Book of SOAR: Building Strengths-based Strategy. Bend, OR: Thin Book Publishers.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, Alfabeta: Bandung.
- Umar, H.(2010). Desain Penelitian Manajemen Strategik. PT. Raja Grafindo Persada : Jakarta.
- Watkins, JM, Mohr, BJ, & Kelly, R. (2011). Appreciative Inquiry : Change at the Speed of Imaginat.