

## Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Daya Saing Industri Perhotelan dengan Orientasi Pasar sebagai Variabel Intervening

Rendy Fernando\*, Mombang Sihite, Agustinus

Universitas Pancasila, Indonesia

Email: [rendi.Fernando318@gmail.com](mailto:rendi.Fernando318@gmail.com)\*, [mombangsihite@univpancasila.ac.id](mailto:mombangsihite@univpancasila.ac.id)

---

### Keywords:

Digital Marketing, Service Quality, Innovation, Market Orientation, Competitiveness

### Abstract

The Indonesian hotel industry, particularly the three-star segment in Jakarta, faces intensifying competitive pressure driven by growing tourist arrivals and shifting consumer behavior in the digital era. This study aims to analyze the influence of digital marketing, service quality, and innovation on hotel industry competitiveness with market orientation as an intervening variable at Hotel Ibis Jakarta. A mixed methods approach was employed, combining quantitative analysis through Structural Equation Modelling based on Partial Least Squares (SEM-PLS) using SmartPLS 3.0, and qualitative analysis through SWOT, CPM, and QSPM frameworks. A sample of 92 Hotel Ibis Jakarta employees was selected using Proportionate Stratified Random Sampling. Findings reveal that digital marketing and service quality each exert a positive and significant influence on both market orientation and competitiveness, and are further confirmed to affect competitiveness significantly through market orientation as an intervening variable. Conversely, innovation demonstrates no significant direct effect nor indirect effect through market orientation on competitiveness. The QSPM analysis recommends innovation development as the primary strategic priority to strengthen Hotel Ibis Jakarta's competitive position. This study contributes theoretically to hospitality strategic management literature and offers practical recommendations for hotel managers navigating an increasingly competitive global landscape.

---

### Kata Kunci:

Digital Marketing, Kualitas Pelayanan, Inovasi, Orientasi Pasar, Daya Saing

### Abstrak

Industri perhotelan Indonesia, khususnya segmen bintang tiga di Jakarta, menghadapi tekanan persaingan yang semakin intensif seiring meningkatnya jumlah wisatawan dan perubahan perilaku konsumen di era digital. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh digital marketing, kualitas pelayanan, dan inovasi terhadap daya saing industri perhotelan dengan orientasi pasar sebagai variabel intervening pada Hotel Ibis Jakarta. Penelitian menggunakan metode campuran (mixed methods) dengan pendekatan kuantitatif melalui Structural Equation Modelling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS 3.0, dan pendekatan kualitatif melalui analisis SWOT, CPM, dan QSPM. Sampel berjumlah 92 responden karyawan Hotel Ibis Jakarta yang dipilih menggunakan teknik Proportionate Stratified Random Sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa digital marketing dan kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar maupun daya saing, serta terbukti berpengaruh signifikan terhadap daya saing melalui orientasi pasar sebagai variabel intervening. Sebaliknya, inovasi tidak terbukti berpengaruh signifikan baik secara langsung maupun melalui mediasi orientasi pasar. Hasil analisis QSPM merekomendasikan strategi pengembangan inovasi sebagai prioritas utama untuk memperkuat daya saing Hotel Ibis Jakarta. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model manajemen strategi perhotelan dan rekomendasi praktis bagi pengelola hotel dalam menghadapi persaingan global.

---

## PENDAHULUAN

Kemajuan di bidang perekonomian selama ini telah banyak membawa akibat perkembangan yang cukup pesat dalam bidang usaha. Agar suatu perusahaan dapat terus memenangkan persaingan, perusahaan dituntut untuk mengadakan perbaikan dan peningkatan di bidang pemasaran (Akdon, 2011; Arifin, 2015; Wardhana, 2015; Widarjono, 2015). Demikian pun dengan jasa, jasa sering dipandang sebagai suatu fenomena yang rumit. Jasa pada dasarnya merupakan suatu aktivitas ekonomi yang hasilnya tidak merupakan produk dalam bentuk konstruksi, yang biasa dikonsumsi pada saat yang sama dengan waktu yang dihasilkan dan memberikan nilai tambah misalnya kenyamanan, hiburan, kesenangan (Ayuningrum & Pangestuti, 2018; Basuki & Widyanti, 2014; Ellitan & Anatan, 2014; Gujarati & Porter, 2012). Perkembangan sektor jasa menjadi sangat berarti dan hampir tidak mungkin lagi untuk dihindari (Fahmi, 2014).

Industri Pariwisata telah terbukti menjadi kegiatan ekonomi yang cukup berkontribusi terhadap pemulihan ekonomi dunia (Fatmawati, 2016; Fawaid, 2017). Pembangunan pariwisata dinilai mampu memberikan dampak positif dalam meningkatkan pendapatan masyarakat, penciptaan lapangan pekerjaan dan menghasilkan devisa (Ghozali & Latan, 2012; Haryono, 2017; Rachmawati, 2018; Tikkanen & Karjaluo, 2014). Berdasarkan United Nation World Tourism Organization (UNWTO) dalam World Tourism Barometer, kedatangan wisatawan internasional mencapai 1.138 juta pada tahun 2014, meningkat 4,7% dari tahun sebelumnya. UNWTO memperkirakan pariwisata internasional tumbuh sebesar 3% sampai 4% pada tahun 2015. (Sumber: <http://media.unwto.org/press-release/2015-01-27/over-11billiontouriststravelled-abroad-2014> diakses pada 5 Februari 2015).

Dalam lima tahun terakhir (2014-2018), rata-rata pertumbuhan kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) ke Indonesia mencapai 14% per tahun, lebih tinggi dari periode sebelumnya (9% pada 2009-2013). Jumlah kunjungan melonjak dari 6,32 juta pada 2009 menjadi 15,81 juta pada 2018, didorong oleh keanekaragaman potensi wisata di berbagai daerah. Kota Jakarta, sebagai ibu kota dan pusat pemerintahan, bisnis, serta pariwisata, menjadi daya tarik utama berkat infrastruktur metropolitan yang mendukung (Fuad et al., 2017; Lupiyoadi, 2013; Narver & Slater, 2015; Purwana et al., 2017; Ryan, 2014). Peningkatan kunjungan wisman dan wisatawan nusantara (wisnus) ini memicu permintaan tinggi terhadap jasa pendukung seperti transportasi, restoran, biro perjalanan, dan terutama akomodasi hotel, yang menjadi sumber pendapatan utama industri pariwisata (Ryan, 2017; Sanjaya & Tarigan, 2011; Sugiyono, 2017; Sumihardjo, 2010; Wahrayasa & Kusuma, 2018).

Industri perhotelan di Indonesia, khususnya Jakarta, menjanjikan karena pertumbuhan wisatawan yang pesat, dengan hotel dari kelas melati hingga bintang lima bersaing ketat. Hotel berfungsi sebagai penyedia penginapan profesional lengkap dengan makanan, minuman, dan fasilitas lain untuk memaksimalkan keuntungan (Hutagalung & Hermawan, 2018; Jati & Ngatno, 2016; Jaya Malar, 2016; Jayaningrum & Sanawiri, 2018; Kotler & Keller, 2012). Namun, persaingan global semakin kompetitif, seperti terbukti dalam studi Jean, Chain, dan Mac Arthur (2014), di mana konsumen semakin selektif mencari inovasi dan diferensiasi. Di Jakarta, hotel bintang 3 mendominasi, dengan tingkat penghunian kamar (TPK) tertinggi pada segmen tersebut meski fluktuatif.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi daya saing dalam industri perhotelan. Sebuah studi empiris yang menggunakan algoritma PLS-SEM menemukan bahwa kualitas pelayanan memainkan peran vital dalam membentuk keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis hotel secara langsung. Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian lain mengungkapkan bahwa inovasi layanan dalam ruang digital terbukti mampu meningkatkan penjualan dan perilaku pembelian ulang tamu hotel, sekaligus menegaskan peran kolaborasi internal dalam mendorong kinerja inovasi yang berdampak pada kinerja finansial dan non-finansial perusahaan. Dari dimensi pemasaran digital, studi sistematis yang mencakup publikasi tahun 2021 hingga 2024 mengidentifikasi bahwa strategi digital marketing yang paling berdampak terhadap kinerja hotel meliputi website yang ramah pengguna, aplikasi mobile, layanan check-in/check-out digital, dan layanan pelanggan dua puluh empat jam. Sementara itu, penelitian terbaru dalam konteks perhotelan menemukan bahwa orientasi kewirausahaan yang dikombinasikan dengan orientasi pasar secara signifikan mampu menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi hotel. Temuan-temuan ini secara kolektif menunjukkan bahwa digital marketing, kualitas pelayanan, dan inovasi merupakan determinan strategis yang berpengaruh terhadap daya saing, dengan orientasi pasar berperan sebagai faktor pemediasi yang penting dalam rantai hubungan tersebut.

Meskipun penelitian-penelitian terdahulu telah memberikan kontribusi berarti, terdapat sejumlah kesenjangan yang masih belum sepenuhnya terjawab. Pertama, mayoritas studi yang ada cenderung mengkaji setiap variabel secara parsial dan terpisah, sehingga belum mampu menggambarkan secara utuh bagaimana interaksi simultan antara digital marketing, kualitas pelayanan, dan inovasi dapat membentuk orientasi pasar dan pada akhirnya memengaruhi daya saing hotel secara terintegrasi. Kedua, studi yang secara khusus menempatkan orientasi pasar sebagai variabel intervening antara ketiga faktor tersebut dengan daya saing masih sangat terbatas, terutama dalam konteks hotel bintang tiga di Jakarta. Penelitian yang mengukur peran mediasi berbagai variabel antara digital marketing dan kinerja inovatif dalam industri perhotelan juga masih tergolong langka dan membutuhkan pengembangan lebih lanjut. Ketiga, penelitian yang mengintegrasikan pendekatan kuantitatif berbasis SEM-PLS dengan analisis strategi kualitatif komprehensif seperti SWOT, CPM, dan QSPM secara bersamaan dalam satu kajian perhotelan belum banyak ditemukan, khususnya dalam kondisi krisis pandemi yang telah mengubah secara drastis pola perilaku konsumen dan prioritas strategis perusahaan.

Kesenjangan tersebut menjadi semakin krusial mengingat urgensi yang dihadapi industri perhotelan dewasa ini. Industri perhotelan di Indonesia kini menghadapi tekanan berlapis, mulai dari peningkatan pajak hotel dan hiburan, persaingan harga antarsegmen, hingga tantangan adaptasi teknologi kecerdasan buatan yang telah menjadi standar baru dalam pelayanan tamu dan efisiensi operasional. Di sisi lain, kajian bibliometrik terhadap 239 artikel di database Scopus menegaskan bahwa transformasi digital telah meningkat secara signifikan sejak 2018 dan terbukti menjadi sarana utama untuk meraih keunggulan kompetitif berdasarkan teori Resource-Based View (RBV), sekaligus mengubah cara hotel berinteraksi dengan pelanggan dan meningkatkan efisiensi operasional secara menyeluruh. Dalam konteks ini, Hotel Ibis Jakarta sebagai bagian dari jaringan Accor Hotel Group yang beroperasi di segmen bintang tiga Jakarta menghadapi tantangan nyata: hasil pra-survei mengidentifikasi kelemahan dalam hal digital marketing yang belum optimal, kualitas pelayanan yang masih perlu ditingkatkan, serta

inovasi yang belum berkelanjutan—kondisi yang secara langsung menekan posisi kompetitif hotel di tengah persaingan yang semakin ketat.

Penelitian ini hadir sebagai respons terhadap kekosongan ilmiah dan kebutuhan praktis tersebut dengan menawarkan kebaruan yang signifikan. Secara teoritis, penelitian ini merupakan salah satu sedikit kajian yang secara eksplisit menempatkan orientasi pasar sebagai variabel intervening yang menghubungkan tiga konstruk independen—digital marketing, kualitas pelayanan, dan inovasi—dengan daya saing hotel dalam satu model struktural yang komprehensif dan diuji secara empiris menggunakan SmartPLS 3.0. Integrasi antara kapabilitas inovasi dan upaya pemasaran, dengan komunikasi merek sebagai katalis, terbukti secara signifikan meningkatkan keunggulan layanan dan kinerja kompetitif dalam industri perhotelan—sebuah perspektif yang memperkuat kerangka teoretis penelitian ini. Selain itu, kebaruan metodologis penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan mixed methods yang memadukan analisis SEM-PLS untuk pengujian hipotesis statistik dengan analisis strategi kualitatif melalui SWOT, CPM, dan QSPM, sehingga menghasilkan rekomendasi yang tidak hanya secara empiris valid tetapi juga strategis dan aplikatif bagi pengelola hotel. Kekhasan konteks penelitian—yaitu Hotel Ibis Jakarta selama masa pandemi Covid-19—juga menjadi kontribusi kontekstual yang membedakan penelitian ini dari studi-studi sebelumnya yang umumnya dilakukan dalam kondisi bisnis normal.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh digital marketing, kualitas pelayanan, dan inovasi terhadap orientasi pasar dan daya saing Hotel Ibis Jakarta, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui orientasi pasar sebagai variabel intervening. Secara spesifik, penelitian ini juga bertujuan untuk merumuskan strategi daya saing yang paling tepat bagi Hotel Ibis Jakarta berdasarkan hasil analisis QSPM yang mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan secara komprehensif. Dengan memfokuskan kajian pada konteks hotel bintang tiga di Jakarta dalam periode Juni 2021, penelitian ini berupaya memberikan penjelasan mendalam tentang dinamika persaingan yang terjadi dalam kondisi disrupsi besar akibat pandemi, sebuah fenomena yang memiliki relevansi tinggi bagi pengambil keputusan strategis di industri perhotelan saat ini.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode campuran (mixed methods), yaitu pendekatan kuantitatif dan kualitatif secara bersamaan untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif. Pendekatan kuantitatif dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden untuk mengukur hubungan antara variabel digital marketing, kualitas pelayanan, inovasi, orientasi pasar, dan daya saing. Data kuantitatif tersebut kemudian dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software SmartPLS, sehingga dapat diketahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel yang diteliti. Pendekatan ini dipilih karena mampu menguji hubungan kausal secara simultan serta sesuai digunakan pada jumlah sampel yang relatif terbatas.

Selain itu, pendekatan kualitatif digunakan untuk memperdalam hasil penelitian kuantitatif melalui analisis strategi perusahaan menggunakan metode SWOT, CPM, dan QSPM. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan

ancaman yang dihadapi Hotel Ibis Jakarta serta menentukan strategi daya saing yang paling tepat untuk diterapkan. Penggunaan metode campuran ini diharapkan mampu menghasilkan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai kondisi perusahaan, baik dari sisi pengukuran statistik maupun dari sudut pandang strategis, sehingga hasil penelitian menjadi lebih akurat dan aplikatif.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Ibis Jakarta yang berjumlah 1.129 orang dan tersebar di beberapa cabang. Populasi tersebut dipilih karena karyawan dianggap memiliki pemahaman yang baik mengenai kondisi internal perusahaan, termasuk terkait penerapan digital marketing, kualitas pelayanan, inovasi, orientasi pasar, serta daya saing hotel. Dengan demikian, data yang diperoleh diharapkan dapat menggambarkan kondisi nyata yang terjadi di lingkungan organisasi secara objektif dan menyeluruh.

Penentuan sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 10%, sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 92 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Proportionate Stratified Random Sampling, yaitu pengambilan sampel secara acak berdasarkan proporsi jumlah karyawan di masing-masing cabang Hotel Ibis Jakarta. Teknik ini digunakan agar setiap cabang memiliki kesempatan yang seimbang untuk terwakili dalam penelitian, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan dengan lebih baik terhadap keseluruhan populasi yang diteliti.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik, yaitu observasi, kuesioner, studi pustaka, dan Focus Group Discussion (FGD). Observasi dilakukan dengan mengamati langsung aktivitas operasional hotel untuk memperoleh gambaran nyata mengenai pelayanan, proses kerja, dan penerapan strategi pemasaran. Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama untuk memperoleh data primer dari responden, dengan menggunakan skala Likert lima poin guna mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Teknik ini dipilih karena mampu mengumpulkan data secara sistematis, terstruktur, dan mudah dianalisis secara statistik.

Selain itu, data juga diperoleh melalui studi pustaka dengan menelaah berbagai sumber literatur seperti buku, jurnal ilmiah, hasil penelitian terdahulu, serta dokumen perusahaan yang relevan dengan topik penelitian. Focus Group Discussion (FGD) dilakukan untuk menggali informasi yang lebih mendalam mengenai persepsi, pengalaman, dan pandangan karyawan terhadap strategi perusahaan, khususnya terkait inovasi dan daya saing. Kombinasi teknik pengumpulan data ini bertujuan untuk meningkatkan validitas dan kelengkapan data, sehingga hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif.

### **Teknik Analisis Data**

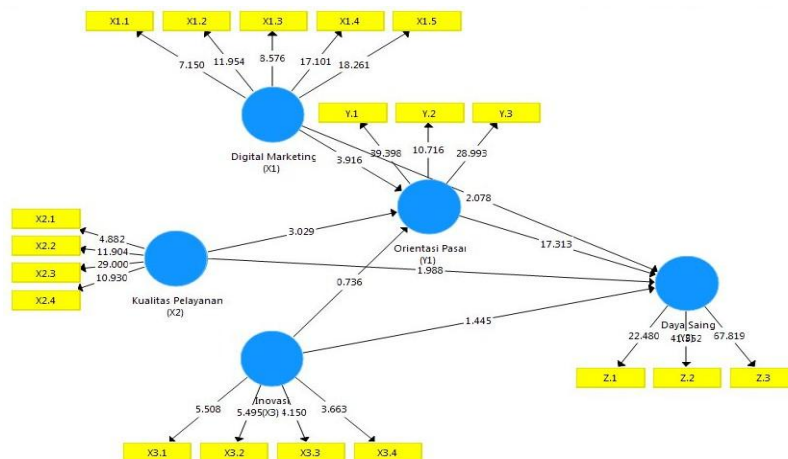
Teknik analisis data kuantitatif dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software SmartPLS. Analisis ini dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu pengujian model pengukuran (outer model) untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator, serta pengujian model struktural (inner model) untuk menguji hubungan antarvariabel dan hipotesis penelitian. Selain itu, analisis juga mencakup pengujian nilai R-square, effect size ( $f^2$ ), dan signifikansi koefisien jalur guna mengetahui kekuatan pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel lainnya.

Sementara itu, analisis data kualitatif dilakukan melalui penggunaan metode SWOT, CPM, dan QSPM untuk merumuskan strategi daya saing Hotel Ibis Jakarta. Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan, sedangkan CPM digunakan untuk membandingkan posisi kompetitif hotel dengan pesaing utama. Selanjutnya, QSPM digunakan untuk menentukan alternatif strategi yang paling tepat dan prioritas untuk diterapkan berdasarkan tingkat daya tarik relatif masing-masing strategi. Dengan kombinasi analisis kuantitatif dan kualitatif ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan kesimpulan yang kuat dan rekomendasi strategis yang aplikatif.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengujian Hipotesis Statistik

Pengujian hipotesis pada penelitian ini berdasarkan pada nilai yang terdapat pada analisa SEM dengan batas nilai pengujian hipotesis. Berikut hasil pengujian model lengkap dan hipotesis penelitian ini:



**Gambar 1. Hasil Full Model Struktural (Standardied Output) – Bootstraping**

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS, 2021

Uji t dikenal dengan uji parsial, yaitu untuk menguji bagaimana pengaruh masing-masing variabel bebasnya secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikatnya. Uji ini dapat dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel atau dengan melihat kolom signifikansi pada masing- masing t hitung. Dimaksudkan untuk menguji apakah variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Program SmartPLS 3.0 hanya menyediakan metode resampling bootstrap. Nilai signifikansi yang digunakan adalah 1.96 (significance level = 5%) (Ghozali dan Latan, 2016:80). Sehingga konstruk yang memiliki thitung > 1.96 dinyatakan berpengaruh signifikan. Berikut ini disajikan ringkasan hasil uji hipotesis.

**Tabel 1. Hipotesis Statistik**

Hipotesis	Variabel	Korelasi	T-Value	T-Tabel	Ket
H <sub>1</sub>	Digital Marketing à Orientasi Pasar	0.402	3.835	1,96	Berpengaruh
H <sub>2</sub>	Kualitas Pelayanan à Orientasi Pasar	0.307	2.830	1,96	Berpengaruh
H <sub>3</sub>	Inovasi à Orientasi Pasar	0.070	0.732	1,96	Tidak Berpengaruh
H <sub>4</sub>	Digital Marketing à Daya Saing	0.095	2.176	1,96	Berpengaruh
H <sub>5</sub>	Kualitas Pelayanan à Daya Saing	0.142	2.098	1,96	Berpengaruh
H <sub>6</sub>	Inovasi à Daya Saing	0.059	1.287	1,96	Tidak Berpengaruh
H <sub>7</sub>	Orientasi Pasar à Daya Saing	0.780	18.522	1,96	Berpengaruh
H <sub>8</sub>	Digital Marketing à Orientasi Pasar à Daya Saing	0.313	3.499	1,96	Berpengaruh
H <sub>9</sub>	Kualitas Pelayanan à Orientasi Pasar à Daya Saing	0.239	2.845	1,96	Berpengaruh
H <sub>10</sub>	Inovasi à Orientasi Pasar à Daya Saing	0.054	0.731	1,96	Tidak Berpengaruh

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS, 2021

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel diatas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. H<sub>1</sub> : Pengaruh Digital Marketing Terhadap Orientasi Pasar. Hipotesis 1 menjelaskan pengaruh Digital Marketing Terhadap Orientasi Pasar. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t statistik = 3.835 > 1.96 sehingga H<sub>0</sub> ditolak, dan diterima H<sub>1</sub>, hal ini yang berarti variabel Digital Marketing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Orientasi Pasar.
2. H<sub>2</sub> : Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Orientasi Pasar Hipotesis 2 menjelaskan pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Orientasi Pasar. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t statistik = 2.830 > 1.96 sehingga H<sub>0</sub> ditolak, dan diterima H<sub>2</sub>, hal ini yang berarti variabel Kualitas Pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Orientasi Pasar.
3. H<sub>3</sub> : Pengaruh Inovasi Terhadap Orientasi Pasar. Hipotesis 3 menjelaskan pengaruh Inovasi Terhadap Orientasi Pasar. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t statistik = 0.732 < 1.96 sehingga H<sub>3</sub> ditolak, dan diterima H<sub>0</sub>, hal ini yang berarti variabel Inovasi tidak berpengaruh dan signifikan terhadap Orientasi Pasar.
4. H<sub>4</sub> : Pengaruh Digital Marketing Terhadap Daya Saing. Hipotesis 4 menjelaskan pengaruh Digital Marketing Terhadap Daya Saing. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t statistik = 2.176 > 1.96 sehingga H<sub>0</sub> ditolak, dan diterima H<sub>4</sub>, hal ini yang berarti variabel Digital Marketing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Daya Saing.
5. H<sub>5</sub> : Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Daya Saing. Hipotesis 5 menjelaskan pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Daya Saing. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t statistik = 2.098 > 1.96 sehingga H<sub>0</sub> ditolak, dan diterima H<sub>5</sub>, hal ini yang berarti variabel Kualitas Pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Daya Saing.
6. H<sub>6</sub> : Pengaruh Inovasi Terhadap Daya Saing. Hipotesis 6 menjelaskan pengaruh Inovasi Terhadap Daya Saing. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t statistik = 1.287 < 1.96 sehingga H<sub>6</sub> ditolak, dan diterima H<sub>0</sub>, hal ini yang berarti variabel Inovasi tidak berpengaruh dan signifikan terhadap Daya Saing.

7. H7 : Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Daya Saing. Hipotesis 7 menjelaskan pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Daya Saing. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t statistik =  $18.522 > 1.96$  sehingga H0 ditolak, dan diterima H7, hal ini yang berarti variabel Orientasi Pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap Daya Saing.
8. H8 : Pengaruh Digital Marketing Terhadap Daya Saing Dengan Orientasi Pasar Sebagai Variabel Intervening. Hipotesis 8 menjelaskan pengaruh Digital Marketing Terhadap Daya Saing Dengan Orientasi Pasar Sebagai Variabel Intervening. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t statistik =  $3.499 > 1.96$  sehingga H0 ditolak, dan diterima H8, hal ini yang berarti variabel Digital Marketing berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Daya Saing Dengan Orientasi Pasar Sebagai Variabel Intervening.
9. H9 : Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Daya Saing Dengan Orientasi Pasar Sebagai Variabel Intervening. Hipotesis 9 menjelaskan pengaruh kualitas pelayanan terhadap daya saing dengan orientasi pasar sebagai variabel intervening. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t statistik =  $2.845 > 1.96$  sehingga H0 ditolak, dan diterima H9, hal ini yang berarti variabel kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing dengan orientasi pasar sebagai variabel intervening.
10. H10 : Pengaruh Inovasi Terhadap Daya Saing Dengan Orientasi Pasar Sebagai Variabel Intervening Di Hotel Ibis Jakarta Hipotesis 10 menjelaskan pengaruh inovasi terhadap daya saing dengan orientasi pasar sebagai variabel intervening di Hotel Ibis Jakarta. Dengan melihat hasil dari pengolahan data yang ada diketahui Pada tabel di atas nilai t statistik =  $0.731 < 1.96$  sehingga H10 ditolak, dan diterima H0, hal ini yang berarti variabel inovasi tidak berpengaruh dan signifikan terhadap daya saing dengan orientasi pasar sebagai variabel intervening di Hotel Ibis Jakarta.

Berdasarkan hasil data kuantitatif untuk menjawab rumusan masalah yang peneliti buat, maka dapat dijelaskan masing-masing hasil hipotesis sebagai berikut:

### **1. Pengaruh Digital Marketing Terhadap Orientasi Pasar**

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa digital marketing berpengaruh terhadap orientasi pasar. Hal ini menunjukkan bahwa pengelola hotel lebih memilih untuk menjual kamar-kamar melalui web Hotel Ibis Jakarta sendiri atau dengan situs web lainnya melalui smartphone yang karena lebih fleksibel. Dengan menjual melalui web Hotel Ibis Jakarta, wisatawan akan mendapatkan harga kamar yang lebih baik, dan pihak hotel berpeluang untuk mendapatkan pemasukan lebih besar dengan menawarkan promosi penjualan paket menginap, dinner, tour, dan sebagainya dalam web hotel. Oleh karena itu, pada era sekarang, dalam persaingan bisnis secara global, khususnya usaha hotel, pemanfaatan teknologi internet melalui web hotel merupakan faktor yang menguntungkan bagi pihak hotel untuk menggapai keunggulan kompetitif. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cokorda Gde Wahirayasa & A.A. Gd. Ag. Artha Kusuma (2018) Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa e-marketing secara signifikan memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis.

Hotel Ibis Jakarta telah menggunakan piranti mobile dan internet yang membuat semuanya dapat diakses dengan mudah untuk customer menyewa atau menyewakan kamar

huniannya ke customer lain. Hotel Ibis Jakarta telah menggunakan aplikasi mobile terintegrasi. Aplikasi tersebut menawarkan keseluruhan servis di semua Hotel Ibis Jakarta baik sebelum, sesaat, atau setelah menginap.

## **2. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Orientasi Pasar**

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh terhadap orientasi pasar. Kualitas pelayanan Hotel Ibis Jakarta dihasilkan oleh operasional yang dilakukan perusahaan dan keberhasilan proses operasi perusahaan ditentukan oleh banyak faktor antara lain karyawan, teknologi, sistem dan keterlibatan konsumen, serta seberapa besar masing-masing faktor tersebut dalam memberikan kontribusi terhadap kualitas pelayanan yang diciptakan. Konsumen Hotel Ibis Jakarta dalam memilih tempat penginapan memiliki berbagai macam kriteria, dengan adanya perbedaan kriteria pemilihan hotel maka pihak manajemen dituntut untuk selalu berusaha meningkatkan pelayanan dan melakukan inovasi secara terus menerus.

Hal ini sejalan dengan jurnal penelitian Navi Muda Priyatna (2015) Kualitas layanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran dilingkungan PT. Wisang Utama Mandiri Surabaya. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran dilingkungan PT. Wisang Utama Mandiri Surabaya.

Penampilan fasilitas Hotel Ibis Jakarta sesuai dengan jenis jasa yang disediakan. Hotel Ibis Jakarta menyediakan fasilitas dan pelayanan penginapan, makanan, minum serta jasa lainnya untuk umum yang tinggi untuk sementara waktu dan dikelola secara profesional.

## **3. Pengaruh Inovasi Terhadap Orientasi Pasar**

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa inovasi tidak berpengaruh terhadap orientasi pasar. Hotel Ibis Jakarta belum mampu melihat kebutuhan pasar (konsumen) ke depan. Dengan mengetahui kebutuhan pasar terlebih dahulu, berarti perusahaan tersebut akan lebih mampu untuk mempersiapkan produk yang diinginkan oleh pasar. Namun tidak demikian Hotel Ibis Jakarta belum mencapai keunggulan kompetitif berkat pendekatan yang unik dan inovatif kepada konsumen.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Naumi Dwi Yanuar & Harti Harti (2020) Hasil penelitian menunjukkan tidak adanya pengaruh antara inovasi produk terhadap kinerja penjualan, terdapat pengaruh yang signifikan dari orientasi pasar terhadap kinerja penjualan, serta inovasi produk dan orientasi pasar berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja penjualan pada home industri olahan ikan.

Hotel Ibis Jakarta belum menggunakan cara baru untuk meningkatkan daya saing. Khususnya untuk dapat berinovasi lebih dalam hal penyesuaian permintaan pasar. Salah satu langkah yang dapat membantu pelaku bisnis dalam menghadapi pandemik Covid-19, yaitu kreatif dan inovatif. Inovatif; saat ini hampir semua hotel sepi pengunjung sehingga hotel pun berlomba memasarkannya secara online via medsos (media sosial) dan lain sebagainya yang merupakan ide kreatif dan inovasi dari masing-masing hotel.

## **4. Pengaruh Digital Marketing Terhadap Daya Saing**

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa digital marketing berpengaruh terhadap daya saing. Daya saing adalah kata daya dalam kalimat daya saing bermakna kekuatan, dan kata saing berarti mencapai lebih dari yang lain atau beda dengan yang lain dari segi mutu, atau memiliki keunggulan tertentu. Oleh karena itu, digital marketing sangat mempengaruhi daya saing hotel.

Hal ini sejalan dengan jurnal penelitian Akh. Fawaid (2017) Hasil penelitian menunjukkan, Digital Marketing System memiliki pengaruh yang sangat tinggi terhadap penjualan susu kambing etawa, dibandingkan menggunakan system konvensional.

Jejaring sosial yang digunakan Hotel Ibis Jakarta adalah bentuk pendekatan dengan konsumen yang efektif. Hotel Ibis Jakarta menggunakan media online, hasil dari kegiatan pemasaran dapat langsung diketahui. Informasi seperti berapa lama produk dilihat, berapa persen konversi penjualan dari setiap iklan dan sebagainya. Selain itu, digital marketing dapat diukur secara real-time dan tepat.

### **5. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Daya Saing**

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh terhadap daya saing. Kualitas atau mutu didefinisikan sebagai persepsi konsumen terhadap keseluruhan kualitas atau keunggulan suatu produk atau jasa layanan berkenaan dengan maksud yang diharapkan. Persepsi konsumen terhadap kualitas jasa merupakan penilaian menyeluruh atas keunggulan suatu layanan.

Hal ini sejalan dengan jurnal penelitian Alvira Zulva Pallefi, Widiartanto (2017) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan, daya saing destinasi dan pengalaman sebelumnya berpengaruh secara parsial dan bersama-sama terhadap kepuasan pengunjung, dimana ketika bersama-sama pengalaman sebelumnya memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kepuasan pengunjung.

Fasilitas fisik Hotel Ibis Jakarta memiliki daya tarik. Hal ini meliputi fasilitas fisik (contoh: gedung, gudang, dan lain-lain), perlengkapan dan peralatan yang digunakan (teknologi), serta penampilan pegawainya yang memiliki ciri khas dan daya tarik tersendiri.

### **6. Pengaruh Inovasi Terhadap Daya Saing**

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa inovasi tidak berpengaruh terhadap daya saing. Hotel Ibis Jakarta belum memberikan inovasi pada spot-spot yang menjadi daya tarik hotel. Hal ini tidak sejalan dengan jurnal penelitian Ika Dwi Ayuningrum & Edriana Pangestuti (2018) Hasil yang diperoleh menghasilkan kesimpulan bahwa dengan adanya Inovasi dan Keunggulan suatu wisata menimbulkan Kepuasan bagi wisatawan yang berkunjung.

### **7. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Daya Saing**

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap daya saing. Orientasi pasar merupakan sesuatu yang penting bagi perusahaan sejalan dengan meningkatnya persaingan global dan perubahan dalam kebutuhan pelanggan dimana perusahaan menyadari bahwa mereka harus selalu dekat dengan pasarnya. Oleh karena itu orientasi pasar harus menekankan pentingnya analisis kebutuhan dan keinginan target pasar secara lebih efisien dan efektif dibandingkan dengan pesaingnya dalam usaha untuk dapat bersaing dengan pesaing yang ada.

Hal ini sejalan dengan jurnal penelitian Rossa Amalia Fatmawati (2016) Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran. Orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan yang lebih baik akan meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran. Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

## **8. Pengaruh Digital Marketing Terhadap Daya Saing Dengan Orientasi Pasar Sebagai Variabel Intervening**

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa digital marketing berpengaruh terhadap daya saing dengan orientasi pasar sebagai variabel intervening. Konsep digital marketing adalah memanfaatkan area luas pada media seperti televisi, radio, perangkat mobile hingga Internet, dimana media tersebut akan memberikan infografis tentang berbagai produk yang dipasarkan oleh perusahaan. Namun, media yang digunakan hotel untuk mempromosikan hotel tersebut melalui digital marketing yaitu media sosial dan website. Digital marketing ini sangat penting bagi perkembangan hotel, selain itu orientasi pasar juga merupakan sesuatu yang penting bagi perusahaan sejalan dengan meningkatnya persaingan global dan perubahan dalam kebutuhan pelanggan dimana perusahaan menyadari bahwa mereka harus selalu dekat dengan pasarnya.

Hal ini sejalan dengan jurnal penelitian Cokorda Gde Wahirayasa & A.A. Gd. Ag. Artha Kusuma (2018) Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa e-marketing secara signifikan memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis.

## **9. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Daya Saing Dengan Orientasi Pasar Sebagai Variabel Intervening**

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh terhadap daya saing dengan orientasi pasar sebagai variabel intervening. Kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya dalam mengimbangi harapan. Oleh karena itu, dengan kualitas pelayanan yang baik dan adanya orientasi pasar dapat mempengaruhi daya saing hotel itu sendiri. Daya saing ini bermakna kekuatan, dan kata saing berarti mencapai lebih dari yang lain atau beda dengan yang lain dari segi mutu, atau memiliki keunggulan tertentu. Artinya daya saing dapat bermakna kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan seseorang, kelompok atau institusi tertentu.

Hal ini sejalan dengan jurnal penelitian Ni Ketut Pertiwi Satwika & Ni Made Wulandari Kusuma Dewi (2018) Hasil penelitian mendukung seluruh hipotesis serta mengindikasikan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif, begitu pula dengan inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis, begitu pula dengan inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis.

## **10. Pengaruh Inovasi Terhadap Daya Saing Dengan Orientasi Pasar Sebagai Variabel Intervening**

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa inovasi tidak berpengaruh terhadap daya saing dengan orientasi pasar sebagai variabel intervening. Hotel Ibis Jakarta belum mengembangkan teknologi dan menciptakan pelayanan baru yang sesuai dengan kebutuhan customer. Dengan memahami serta menggunakan inovasi dalam bersaing dengan perubahan dalam dunia bisnis yang dinamis, pelaku usaha harus terus maju dengan kekayaan ide-ide kreatif dan inovatifnya yang dapat dirubah menjadi produk yang kompetitif.

Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ni Ketut Pertiwi Satwika & Ni Made Wulandari Kusuma Dewi (2018) Hasil penelitian mendukung seluruh hipotesis serta mengindikasikan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan

kompetitif, begitu pula dengan inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

### **Konfirmasi Hasil Penelitian FGD**

FGD (Focus Group Discussion) dilakukan guna mengevaluasi dan memvalidasi hasil analisa, kajian dan wawancara kepada peserta diskusi. Tahapannya dimulai dari faktor digital marketing, kualitas pelayanan dan inovasi melalui orientasi pasar yang berdampak pada daya saing Hotel Ibis Jakarta. Selain itu, dalam FGD disampaikan juga mengenai hipotesa penulis mengenai digital marketing, kualitas pelayanan dan inovasi melalui orientasi pasar yang berdampak pada daya saing Hotel Ibis Jakarta. Tujuan dari adanya FGD ini untuk mendapatkan solusi baru dari daya saing Hotel Ibis Jakarta yang dapat dilihat dari faktor digital marketing, kualitas pelayanan dan inovasi melalui orientasi pasar yang berdampak pada daya saing. Materi yang akan dilakukan FGD adalah berdasarkan hasil analisis menggunakan CPM Matriks untuk perusahaan, sesuai hipotesa dari peneliti bahwa strategi analisis daya saing Hotel Ibis Jakarta sesuai dari yang diharapkan. Penulis melakukan FGD sebagai acuan untuk mendapatkan rumusan hipotesa berdasarkan sumber yang lebih akurat agar analisa dan evaluasi kondisi orientasi pasar berkaitan dengan daya saing Hotel Ibis Jakarta yang dapat dilihat dari beberapa faktor yaitu digital marketing, kualitas pelayanan dan inovasi melalui orientasi pasar yang berdampak pada daya saing Hotel Ibis Jakarta. Output yang dihasilkan adalah suatu konsep strategi perusahaan yang lebih terencana dengan baik sesuai dengan harapan direksi dan pemilik perusahaan.

Ringkasan FGD dalam penelitian ini menghasilkan output penelitian, yang menyatakan bahwa Hotel Ibis Jakarta saat ini memiliki faktor digital marketing, kualitas pelayanan dan inovasi melalui orientasi pasar yang berdampak pada daya saing Hotel Ibis Jakarta. Terkait faktor tersebut menciptakan sebuah peluang dan hambatan dalam proses meningkatkan daya saing, dinyatakan oleh peserta bahwa peluang yang baik adalah peluang yang dapat meningkatkan daya saing Hotel Ibis Jakarta saat ini dengan berbagai SOP yang menjadi hambatan maupun ancaman bagi perusahaan dalam setiap pelayanan yang diberikan. Perusahaan pun dalam melakukan peningkatan daya saing Hotel Ibis Jakarta biasanya memiliki kelemahan dan kekutan agar dapat bersaing dengan jasa hotel lainnya, misal dari segi partnership dan merchant, fitur keamanan dan fitur pelayanan yang beragam. Hal ini menjadikan Hotel Ibis Jakarta terus menerus melakukan perubahan baik dari segi digital marketing, kualitas pelayanan dan inovasi melalui orientasi pasar yang berdampak pada daya saing yang baik dengan jasa hotel lainnya.

### **Pembahasan Formula Strategi**

Penelitian ini sebelum melakukan Formula Strategi, maka perlu menganalisis faktor EFE dan IFE. Hal ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor sebelum menganalisis CPM Matriks sebagai Input Stage, SWOT Matriks sebagai Matching Stage dan QSPM Matriks sebagai Decision Stage. Analisis dilakukan pertama-tama dengan menganalisa faktor-faktor eksternal organisasi yang akan mempengaruhi Hotel Ibis Jakarta, dan kemudian berdasarkan pemahaman atas faktor eksternal tersebut dilanjutkan dengan menganalisa faktor internal perusahaan dalam mewujudkan visinya.

## 1. External Factor Evaluation (EFE) dan Internal Factor Evaluation (IFE)

### a. Faktor Kekuatan (Strength)

- 1) Lokasi Yang Strategis
- 2) International Chain Hotel Indonesia
- 3) Bekerja Sana Dengan E-Commerce
- 4) Kamar Yang Modern Minimalis
- 5) Harga Yang Kompetitif
- 6) Memiliki Kolam Renang
- 7) Adanya fasilitas Wifi

### b. Faktor Kelemahan (Weakness)

- 1) Ukuran Kamar kecil
- 2) Parkir Terbatas
- 3) Inovasi yang masih kurang
- 4) Terbatasnya Ruang Pertemuan
- 5) Macet Di Jam tertentu
- 6) Minimnya Fasilitas Bermain Anak

### c. Faktor Peluang (Opportunity)

- 1) Lokasi Dekat Pusat Bisnis dan Shopping Mall
- 2) Pencitraan Yang Baik Di Dunia Internasional
- 3) Tingginya Jumlah Wisman Dan Wisun Ke Jakarta Per Tahunnya
- 4) Tren MICE (Mitting Incentive, Convention Exhibition) Yg Dilakukan Kemenkraf
- 5) Peluang Bisnis Kegiatan Nasional & Internasional Ex Pameran Internasional /Nasional
- 6) Perkembangan teknologi dapat mempermudah dan mempercepat pelayanan serta saluran untuk promosi semakin terbuka untuk memperkenalkan produk

### d. Faktor Ancaman (Threat)

- 1) Tidak Stabilitasnya Politik Dan Ekonomi
- 2) Paket Meeting Yang lebih Menarik Dan Murah dari Pesaing
- 3) Banyaknya Hotel Baru Yang Independen
- 4) Tingginya Pajak Hotel Dan Hiburan
- 5) Persaingan Harga Antar Hotel
- 6) Banyak hotel bintang 5 yang menyediakan layanan yang sama

Dari hasil analisis faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman diatas, berikut terlampir tabel matriks IFE dan EFE sebagai berikut :

**Tabel 2. Matriks IFE**

<b>Faktor Internal IFE</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>IFE Skor</b>
<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>			
1. Lokasi Yang Strategis	0,11	4	0,46
2. International Chain Hotel Indonesia	0,11	4	0,46
3. Bekerja Sana Dengan E-Commerce	0,11	4	0,46
4. Kamar Yang Modern Minimalis	0,09	3	0,26
5. Harga Yang Kompetitif	0,09	3	0,26
6. Memiliki Kolam Renang	0,11	4	0,46
7. Adanya fasilitas Wifi	0,11	4	0,46

<b>Sub Total</b>	0,74	<b>26</b>	2,80
<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>			
1. Ukuran Kamar kecil	0,03	1	0,03
2. Parkir Terbatas	0,06	2	0,11
3. Inovasi yang masih kurang	0,06	2	0,11
4. Kurang gencar melakukan pemasaran	0,03	1	0,03
5. Macet Di Jam tertentu	0,06	2	0,11
6. Minimnya Fasilitas Bermain Anak	0,03	1	0,03
<b>Sub Total</b>	0,26	<b>9</b>	0,43
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		3,23

Sumber: data diolah penulis, 2021

**Tabel 3. Matriks EFE**

<b>Faktor Internal EFE</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>EFE Skor</b>
<b>Peluang (Opportunity)</b>			
1. Lokasi hotel mudah diakses menggunakan berbagai transportasi	0,13	4	0,53
2. Pencitraan Yang Baik Di Dunia Internasional	0,13	4	0,53
3. Tingginya Jumlah Wisman Dan Wisun Ke Jakarta Per Tahunnya	0,10	3	0,30
4. Tren MICE (Mitting Incentive, Convention Exhibition) Yg Dilakukan Kemenkraf	0,10	3	0,30
5. Peluang Bisnis Kegiatan Nasional & Internasional Ex Pameran Internasional/Nasional	0,10	3	0,30
6. Perkembangan teknologi dapat mempermudah dan mempercepat pelayanan serta saluran untuk promosi semakin terbuka untuk memperkenalkan produk	0,13	4	0,53
<b>Sub Total</b>	0,70	21	2,50
<b>Ancaman (Threat)</b>			
1. Tidak Stabilitasnya Politik Dan Ekonomi	0,03	1	0,03
2. Paket Meeting Yang lebih Menarik Dan Murah dari Pesaing	0,07	2	0,13
3. Banyaknya Hotel Baru Yang Independen	0,07	2	0,13
4. Tingginya Pajak Hotel Dan Hiburan	0,03	1	0,03
5. Persaingan Harga Antar Hotel	0,03	1	0,03
6. Banyak hotel bintang 5 yang menyediakan layanan yang sama	0,07	2	0,13
<b>Sub Total</b>	0,30	9	0,50
<b>TOTAL</b>	1,00	30	3,00

Sumber: data diolah penulis, 2021

## 2. Input Stage – Competitive Profile Matrix (CPM)

Sesuai dengan pengertiannya, bahwa Matrik Profil Kompetitif (CPM) bertujuan untuk mengidentifikasi pesaing utama perusahaan, kekuatan serta kelemahan, khususnya pada posisi strategis perusahaan. Karena faktor penentu keberhasilan dalam CPM mencakup masalah internal dan eksternal, oleh karena itu peringkat mengacu pada kekuatan dan kelemahan dimana 4 = kekuatan utama, 3 = kekuatan kecil, 2 = kelemahan kecil dan 1 = kelemahan utama. Dalam CPM, peringkat dan skor total tertimbang untuk perusahaan pesaing dapat dibandingkan dengan perusahaan dalam perhotelan bintang lima. Berikut merupakan resume CPM komparasi dari tiga perusahaan.

Berdasarkan data yang diperoleh score yang diperoleh berdasarkan analisa CPM dengan kesembilan aspek yaitu Excellent service, Sumber daya manusia, Media Promosi, Lokasi,

Fasilitas dan Pangsa Pasar maka perusahaan Hotel Ibis Jakarta memiliki score CPM tertinggi sebesar 4.

**Tabel 4. Competitive Profile Matrix (CPM)**

Faktor Penentu Keberhasilan (Critical Success Factors)	Ibis Jakarta		Haris Hotel		Hotel Horison		
	Bobot	Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Excellent service	0,2	4	0,80	3	0,6	2	0,4
Sumber daya manusia	0,2	3	0,60	4	0,8	2	0,4
Media Promosi	0,1	4	0,40	3	0,3	2	0,2
Lokasi	0,2	4	0,80	3	0,6	1	0,2
Fasilitas	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,3
Pangsa Pasar	0,15	4	0,60	3	0,45	1	0,15
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,80</b>		<b>3,20</b>		<b>1,65</b>

Sumber: data diolah penulis, 2021

Berdasarkan tabel diatas analisa CPM pada perusahaan Hotel Ibis Jakarta, Hotel Fairmont Jakarta dan Hotel Grove Suites. Maka analisa sebagai berikut :

- Hotel Ibis Jakarta mendapatkan rating tertinggi dalam pesaingan dan kuat dalam Excellent service, Sumber daya manusia, Media Promosi, Lokasi, Fasilitas dan Pangsa Pasar. Hal ini ditentukan dengan hasil Skor sebesar 3,80.
- Haris Hotel mendaapatkan sedang dan kuat dari segi Excellent service, Sumber daya manusia, Media Promosi, Lokasi, Fasilitas dan Pangsa Pasar. Hal ini ditentukan dengan hasil Skor sebesar 3,20.
- Hotel Horison mendapatkan rating terendah dibandingkan dengan Hotel Ibis Jakarta dan Haris Hotel dari Excellent service, Sumber daya manusia, Media Promosi, Lokasi, Fasilitas dan Pangsa Pasar. Hal ini ditentukan dengan hasil Skor sebesar 1,65.

### 3. Matching Stage – Threats, Opprtunities, Weakness, Strengths (TOWS)

Matriks strategi TOWS merangkai perangkat pencocokan yang penting membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu strategi SO (Strengths-Opportunities), strategi WO (Weakness- Opportunities), strategi ST (Strengths-Threaths) dan strategi WT (Weakness-Threaths). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal kunci merupakan bagian yang sulit dalam mengembangkan Matriks TOWS dan memerlukan penilaian yang baik.

**Tabel 5. Threats, Opportunities, Weakness, Strengths (TOWS)**

Internal	Strengths (Kekuatan)	Weakness (Kelemahan)
Eksternal	1. Lokasi Yang Strategis	1. Ukuran Kamar kecil
	2. International Chain Hotel Indonesia	2. Parkir Terbatas
	3. Bekerja Sama Dengan E Commerce	3. Inovasi yang masih kurang
	4. Kamar Yang Modern Minimalis	4. Kurang gencar melakukan pemasaran
	5. Harga Yang Kompetitif	5. Macet Di Jam tertentu
	6. Memiliki Kolam Renang	6. Minimnya Fasilitas Bermain Anak
	7. Adanya fasilitas Wifi	
<b>Opprtunities (Peluang)</b>	<b>Strengths Opprtunities (SO)</b>	<b>Weakness Opprtunities (WO)</b>

1. Lokasi hotel mudah diakses menggunakan berbagai transportasi	1. Bekerja sama dengan E-Commerce dapat meningkatkan Peluang Bisnis Kegiatan Nasional & Internasional Ex Pameran Internasional	1. Jalanan di dekat hotel sering mengalami macet di jam tertentu, namun lokasi hotel mudah diakses menggunakan berbagai transportasi, hal dapat meningkatkan daya saing hotel.
2. Pencitraan Yang Baik Di Dunia Internasional	Formulasi: S3 – O5	Formulasi: W5 – O1
3. Tingginya Jumlah Wisman Dan Wisun Ke Jakarta Per Tahunnya	2. Kamar Yang Modern Minimalis sangat cocok bagi Wisman Dan Wisun Ke Jakarta Per Tahunnya	2. Kurang gencar melakukan pemasaran, dengan menggunakan Perkembangan teknologi dapat mempermudah dan mempercepat pelayanan serta saluran untuk promosi semakin terbuka untuk memperkenalkan produk. Hal dapat meningkatkan daya saing hotel
4. Tren MICE (Mitting Incentive, Convention Exhibition) Yg Dilakukan Kemenkraf	Formulasi: S4 – O3	Formulasi: W4 – O6
5. Peluang Bisnis Kegiatan Nasional & Internasional Ex Pameran Internasional		
6. Perkembangan teknologi dapat mempermudah dan mempercepat pelayanan serta saluran untuk promosi semakin terbuka untuk memperkenalkan produk.		
<b>Threats (Ancaman)</b>	<b>Strengths Threats (ST)</b>	<b>Weakness Threats (WT)</b>
1. Tidak Stabilitasnya Politik Dan Ekonomi	1. Harga Yang Kompetitif, membuat Hotel Ibis Jakarta mampu bersaing harga antar hotel	1. Banyaknya Hotel Baru Yang Independen, Hotel Ibis Jakarta harus lebih meningkatkan pemasarannya agar terus dapat bersaing dengan hotel lain.
2. Paket Metting Yang lebih Menarik Dan Murah dari Pesaing	Formulasi: S5 – T5	Formulasi: W4 – T3
3. Banyaknya Hotel Baru Yang Independen	2. Banyak hotel bintang 5 yang menyediakan layanan yang sama, namun berbeda dengan Hotel Ibis Jakarta yang telah International Chain	2. Dengan meningkatkan inovasi yang masih kurang, Hotel Ibis
4. Tingginya Pajak Hotel Dan Hiburan		
5. Persaingan Harga Antar Hotel		
6. Banyak hotel bintang 5 yang menyediakan layanan yang sama	Hotel di Indonesia Formulasi: S2 – T6	Jakarta harus mampu menyediakan layanan yang sama dengan hotel bintang 5 lainnya. Formulasi: W3 – T6

Sumber: data diolah penulis, 2021

Berdasarkan tabel diatas analisis TOWS diatas menjelaskan bahwa acuan Hotel Ibis Jakarta dalam memberikan kulaitas pelayanan untuk mencapai orientasi pasar agar dapat meningkatkan daya saing industry perhotelan. Dari hasil analisis TOWS, Hotel Ibis Jakarta juga menjelaskan analisa menggunakan Matriks TOWS untuk melihat strategi yang tepat dalam memadukan unsur-unsur : Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Dan Ancaman.

- Strengths Opportunities (SO) terdiri dari meningkatkan fasilitas, meningkatkan jaringan kerja sama dan meningkatkan kualitas pelayanan.
- Weakness Opportunities (WO) terdiri dari strategi lokasi, strategi orientasi pasar dan meningkatkan pemasaran, dengan menggunakan perkembangan teknologi.
- Strengths Threats (ST) terdiri dari strategi harga dan strategi orientasi pasar dan menerapkan pelayanan yang berkonsep internasional yang lebih baik.
- Weakness Threats (WT) terdiri dari meningkatkan pemasarannya dan meningkatkan inovasi yang baik lagi.

#### 4. Decision Stage - Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM)

Berdasarkan pada data faktor-faktor setelah dilakukan tahap input analisis lingkungan internal dan eksternal melalui matriks CPM. Serta tahap pencocokan dengan matriks TOWS, maka tahap selanjutnya yakni tahap keputusan dengan menggunakan QSPM. Teknik ini secara objektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan input dari tahap pertama dan pencocokan dari tahap kedua untuk menentukan secara objektif diantara alternatif strategi. Penentuan skor daya tarik dilakukan dengan diskusi dengan responden terpilih di industry perhotelan yaitu dengan mengamati setiap faktor tersebut apakah mempengaruhi terhadap pilihan strategi yang dibuat, dengan memberikan skor 1 (jika tidak memiliki daya tarik), 2 (jika daya tariknya rendah), 3 (jika daya tariknya sedang), dan 4 (jika daya tariknya tinggi).

Alternatif strategi yang dihasilkan akan dimasukkan ke dalam QSPM sebagai berikut:

- a. Strategi 1 : Meningkatkan daya saing.
- b. Strategi 2 : Meningkatkan kualitas pelayanan.
- c. Strategi 3 : Melakukan pengembangan inovasi yang digunakan.

**Tabel 6. Quantitative S-trategic Planning Matriks (QSPM)**

Faktor Kunci	Bobot	Meningkatkan daya saing		Meningkatkan kualitas pelayanan		Pengembangan inovasi yang digunakan	
		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
<b>Kekuatan (Strength)</b>							
1. Lokasi Yang Strategis	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33
2. International Chain Hotel Indonesia	0,11	4	0,44	4	0,44	2	0,22
3. Bekerja Sana Dengan E- Commerce	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
4. Kamar Yang Modern Minimalis	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
5. Harga Yang Kompetitif	0,09	4	0,36	4	0,36	2	0,18
6. Memiliki Kolam Renang	0,11	3	0,33	3	0,33	2	0,22
7. Adanya fasilitas Wifi	0,11	3	0,33	3	0,33	2	0,22
<b>Kelemahan (Weakness)</b>							
1. Ukuran Kamar kecil	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09
2. Parkir Terbatas	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12
3. Inovasi yang masih kurang	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12
4. Kurang gencar melakukan pemasaran	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06
5. Macet Di Jam tertentu	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
6. Minimnya Fasilitas Bermain Anak	0,03	3	0,09	4	0,12	3	0,09
<b>Total IFE</b>	<b>1</b>		<b>3,51</b>		<b>3,40</b>		<b>2,54</b>
<b>Peluang (Opportunity)</b>							
1. Lokasi hotel mudah diakses menggunakan berbagai transportasi	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39
2. Pencitraan Yang Baik Di Dunia Internasional	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39
3. Tingginya Jumlah Wisman Dan Wisun Ke Jakarta Per Tahunnya	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2
4. Tren MICE (Mitting Incentive, Convention Exhibition) Yg Dilakukan Kemenkraf	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
5. Peluang Bisnis Kegiatan Nasional & Internasional Ex Pameran Internasional /Nasional	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
6. Perkembangan teknologi dapat mempermudah dan mempercepat pelayanan							

serta saluran untuk promosi semakin terbuka untuk memperkenalkan produk	0,14	4	0,56	3	0,42	2	0,28
<b>Ancaman (Threat)</b>							
1. Tidak Stabilitasnya Politik Dan Ekonomi	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06
2. Paket Meeting Yang lebih Menarik Dan Murah dari Pesaing	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14
3. Banyaknya Hotel Baru Yang Independen	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
4. Tingginya Pajak Hotel Dan Hiburan	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
5. Persaingan Harga Antar Hotel	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06
6. Banyak hotel bintang 5 yang menyediakan layanan yang sama	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14
Total EFE	<b>1</b>		<b>3,91</b>		<b>3,53</b>		<b>2,56</b>
Total Keseluruhan			<b>7,42</b>		<b>6,93</b>		<b>5,10</b>

Sumber: data diolah penulis, 2021

Berdasarkan pada tabel diatas menjelaskan hasil dari perhitungan matriks QSPM diperoleh strategi alternatif dengan Total Attractiveness Score (TAS) masing-masing strategi. Strategi Meningkatkan daya saing dengan TAS sebesar 7,42, Strategi Meningkatkan kualitas pelayanan dengan TAS sebesar 6,93 dan Strategi pengembangan inovasi yang digunakan dengan TAS sebesar 5,10. Sehingga hasil dari 3 strategi tersebut, maka yang cocok dengan kondisi perusahaan Hotel Ibis Jakarta saat ini adalah Strategi Meningkatkan daya saing dan kualitas pelayanan. Hal ini dapat dilihat dari beberapa faktor IFE dan EFE, selain itu strategi dalam meningkatkan daya saing antar perusahaan perhotelan lain dapat dilakukan dengan memberikan pelayanan melalui fasilitas dan inovasi produk dan pelayanan yang lebih baik lagi.

Dalam penelitian ini matriks QSPM menghasilkan strategi alternatif yaitu:

- a. Strategi meningkatkan daya saing, dalam penelitian ini baik dengan TAS sebesar 7,42 yang menyatakan Hotel Ibis Jakarta mampu bersaing dengan menggunakan strategi-strategi yang kompetitif dan tepat dengan mengetahui seberapa jauh keberhasilan hotel yang dikelola. Lokasi yang berada di pusat kota yang memberikan kemudahan dalam menjangkau hotel serta dekat dengan pusat perbelanjaan dan pusat pemerintahan.
- b. Strategi meningkatkan kualitas pelayanan, dalam penelitian ini baik dengan TAS sebesar 6,93 yang menyatakan pelayanan Hotel Ibis Jakarta yang memuaskan dengan memberikan keinginan dari pelanggan, sehingga pelanggan akan menginap kembali. Dengan kondisi yang demikian maka dapat diketahui bahwa pengoptimalan strategi dalam memperkuat daya saing melalui keunggulan kualitas pelayanan dan kenyamanan kamar hotel yang dilakukan Hotel Ibis Jakarta dapat membawa pengaruh yang baik terhadap peluang daya saing yang dimiliki Hotel Ibis Jakarta.
- c. Strategi pengembangan inovasi yang digunakan, dalam penelitian ini baik dengan TAS sebesar 5,10 yang menyatakan banyak pesaing yang meniru strategi yang dilakukan Hotel Ibis Jakarta banyaknya pesaing hotel baru sejenis yang meniru strategi dan konsep yang dilakukan Hotel Ibis Jakarta membuat pihak Hotel Ibis Jakarta belum maksimal dalam melakukan inovasi terhadap perkembangan pelayanan hotel.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa digital marketing dan kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap orientasi pasar dan daya saing Hotel Ibis Jakarta,

sementara inovasi belum menunjukkan pengaruh yang berarti baik secara langsung maupun melalui orientasi pasar sebagai variabel intervening, karena penerapannya belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan konsumen. Digital marketing melalui pemanfaatan e-commerce, website, media sosial, hingga teknologi seperti augmented reality terbukti meningkatkan visibilitas hotel dan mempermudah pelanggan, sedangkan kualitas pelayanan yang andal dan responsif mampu menciptakan loyalitas serta meningkatkan kenyamanan tamu. Orientasi pasar juga terbukti berperan penting dalam meningkatkan daya saing, didukung oleh citra internasional Hotel Ibis, lokasi strategis, serta tingginya arus wisatawan ke Jakarta. Hasil analisis strategi menunjukkan bahwa pengembangan inovasi tetap perlu dipertahankan dan ditingkatkan agar mampu menghadapi persaingan hotel sejenis. Secara manajerial, disarankan agar pihak hotel terus mengoptimalkan digital marketing, meningkatkan kualitas pelayanan, serta menciptakan inovasi yang lebih relevan dengan kebutuhan konsumen, sekaligus memperhatikan perubahan lingkungan eksternal. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menambahkan variabel lain agar hasil penelitian lebih komprehensif, sementara bagi pihak perusahaan dan akademisi diharapkan dapat terus mengembangkan strategi yang mendukung peningkatan orientasi pasar dan daya saing.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. (2011). *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan)*. Alfabeta.
- Arifin, Z. (2015). *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Di Hotel Kara Guest House Sragen*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Ayuningrum, I. D., & Pangestuti, E. (2018). Pengaruh Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kepuasan Pengunjung Industri Pariwisata Di Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 60(1).
- Basuki, & Widyanti, R. (2014). *Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran Perusahaan*.
- Ellitan, L., & Anatan, L. (2014). *Manajemen Inovasi Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia*. Alfabeta.
- Fahmi, I. (2014). *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*. Alfabeta.
- Fatmawati. (2016). *Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Pemasaran Pada Warung Kucingan/Angkringan di Kota Semarang*.
- Fawaid, A. (2017). Pengaruh Digital Marketing System, Terhadap Daya Saing Penjualan Susu Kambing Etawa. *Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bakti Bangsa Pamekasan*, 4(1).
- Fuad, N., Adolfini, & Trang, I. (2017). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Daya Saing Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Pada Koperasi Anugrah Mega Mandiri Manado). *Jurnal EMBA*, 5(2).
- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2012). *Dasar-dasar Ekonometrika Buku 2 (Edisi 5)*. Salemba Empat.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS*. Luxima Metro Media.
- Hutagalung, & Hermawan, D. (2018). *Membangun Inovasi Pemerintah Daerah*. Deepublish.
- Jati, B. D. K., & Ngatno. (2016). *Pengaruh Orientasi Pasar Dan Inovasi Jasa Terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing Pada Hotel Non Bintang Di Kota Semarang*.
- Jaya Malar, P. J. M. (2016). *Innovative Digital Marketing Trends 2016 BT - International Conference on Electrical, Electronics, and Optimization Techniques (ICEEOT)*.
- Jayaningrum, E., & Sanawiri, B. (2018). Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi, Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Pemasaran (Studi pada Kuliner Kafe kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 54(1).
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management (14th ed.)*. Person Education.
- Lupiyoadi, R. (2013). *Manajemen Pemasaran Jasa Berbasis Kompetensi*. Salemba Empat.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (2015). *The Effect of Market Orientation on Business Profitability*.

- Purwana, D., Rahmi, & Aditya, S. (2017). *Pemanfaatan Digital Marketing Bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Kelurahan Malaka Sari, Duren Sawit*.
- Rachmawati, F. (2018). *Penerapan Digital Marketing Sebagai Strategi Komunikasi Pemasaran Terpadu Produk Usaha Kecil Dan Menengah (UKM) Pahlawan Ekonomi Surabaya*. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.
- Ryan, D. (2014). *Understanding Digital Marketing*. Kogan Page Limited.
- Ryan, D. (2017). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging The Digital Generation*. Kogan Page Limited.
- Sanjaya, R., & Tarigan, J. (2011). *Creative Digital Marketing*. PT Elex Media Komputindo.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sumihardjo, T. (2010). *Daya Saing Berbasis Potensi Daerah*. Fokusmedia.
- Tikkanen, H. M., & Karjaluto, H. (2014). *The Usage of Digital Marketing Channels in SMEs*.
- Wahrayasa, C. G., & Kusuma, A. (2018). Peran E-Marketing Dalam Memediasi Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(6).
- Wardhana, A. (2015). *Analisis Faktor-faktor Pembentuk Service Recovery Pada Top Brand Perusahaan Penyedia Jasa Rental Mobil Di Indonesia Berdasarkan Persepsi Pelanggan Korporasi*.
- Widarjono, A. (2015). *Statistika Terapan*. UPP STIM YKPN.