

Formulasi Strategi Bisnis Berbasis Analisis Matriks EFAS-IFAS untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif

Formulation of Business Strategy Based on EFAS-IFAS Matrix Analysis to Achieve Competitive Advantage

Made Wara Sastra Harta ^{1*}, I Putu Ogi Sayoga Putra ², I Gede Bagus Dwijaya Dharmanatha ³, Ni Nyoman Kerti Yasa ⁴, I Gusti Ayu Ketut Giantari ⁵

^{1,2,3,4,5} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana, Indonesia

* Corresponding Author: harta.2380611033@student.unud.ac.id ¹

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted 25th June 2024

Revised 20th September 2024

Accepted 20th October 2024

Available online 30th October 2024

Kata Kunci:

Strategi Bisnis; Keunggulan Kompetitif; Matrix IE

Keywords:

Business Strategy; Competitive Advantage; IE Matrix

DOI:

<https://doi.org/10.61938/fm.v22i2.598>

ABSTRAK

Perkembangan industri pariwisata di Kintamani, Bali, telah memicu persaingan yang semakin ketat dalam bisnis akomodasi, termasuk Villa Pondok Felisyta. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi bisnis berbasis analisis matriks EFAS-IFAS guna membantu Villa Pondok Felisyta mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Metode Delphi digunakan untuk mengumpulkan data dari responden utama, yaitu pemilik villa, melalui wawancara terstruktur yang dilengkapi dengan observasi lapangan. Hasil analisis matriks menunjukkan bahwa posisi bisnis saat ini berada di kuadran V (Hold and Maintain), sehingga strategi yang direkomendasikan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Untuk jangka panjang, villa diharapkan dapat mencapai posisi kuadran I (Grow and Build), di mana strategi integrasi horizontal dan pengembangan pasar menjadi langkah strategis yang penting. Penelitian ini berkontribusi pada literatur strategi bisnis di sektor perhotelan terpercil dan menawarkan implikasi praktis bagi bisnis akomodasi yang beroperasi dalam kondisi persaingan ketat. Implikasi strategi yang dihasilkan diharapkan dapat membantu Villa Pondok Felisyta dalam mempertahankan dan memperluas pangsa pasar di tengah kompetisi pariwisata di Kintamani.

ABSTRACT

The development of the tourism industry in Kintamani, Bali, has triggered increasingly tight competition in the accommodation business, including Villa Pondok Felisyta. This study aims to formulate a business strategy based on EFAS-IFAS matrix analysis to help Villa Pondok Felisyta achieve sustainable competitive advantage. The Delphi

* How to cite:

Made Wara Sastra, Putra, I. P. O. S. ., Dharmanatha, I. G. B. D. ., Yasa, N. N. K. ., & Giantari, I. G. A. K. . (2024). Formulasi Strategi Bisnis Berbasis Analisis Matriks EFAS-IFAS untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif. *Forum Manajemen*, 22(2), 184–201. <https://doi.org/10.61938/fm.v22i2.598>

method was used to collect data from the main respondents, namely the villa owners, through structured interviews supplemented by field observations. The results of the matrix analysis indicate that the current business position is in quadrant V (Hold and Maintain), so the recommended strategies are market penetration and product development. In the long term, the villa is expected to reach quadrant I (Grow and Build), where horizontal integration and market development strategies become important strategic steps. This study contributes to the literature on business strategy in the remote hospitality sector and offers practical implications for accommodation businesses operating in conditions of intense competition. The resulting strategic implications are expected to help Villa Pondok Felisy maintain and expand its market share amidst tourism competition in Kintamani.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan pariwisata di Kecamatan Kintamani semakin meningkat seiring dengan penataan daerah pariwisata yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bangli, sehingga kini banyak bisnis akomodasi seperti villa dibangun untuk mendukung kegiatan wisata sekaligus memberikan diversifikasi layanan pariwisata. Salah satu daerah wisata yang sedang berkembang di Kintamani yaitu daerah Desa Songan. Desa ini memiliki *view* langsung Gunung Batur, Danau Batur, dan Bukit Trunyan sehingga memiliki daya tarik sendiri yang membuat banyak wisatawan berkunjung dan menghabiskan waktu untuk menikmati suasana alam pada pagi hari (Mudana *et al.* 2018).

Villa Pondok Felisy merupakan salah satu villa yang berlokasi di Desa Songan Kintamani yang memiliki visi menjadi villa ternyaman dan memuaskan bagi setiap pelanggan. Visi dari sebuah organisasi dapat dijelaskan sebagai pandangan umum dari cita – cita yang ingin diwujudkan oleh organisasi tersebut dimasa depan (Yunus, 2016, p.39). Sedangkan misi merupakan rancangan kegiatan utama yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai visinya (Yunus, 2016, p.43). Villa yang berdiri pada tahun 2019 memiliki misi utama yaitu, memberikan pengalaman menginap yang unik, dengan menawarkan enam hunian dengan desain arsitektur yang unik yaitu atap dari jerami, serta villa ini tidak hanya dirancang sebagai tempat menginap, tetapi juga dirancang untuk memanjakan pelanggan dengan fasilitas utama kolam air hangat sebagai keunggulannya. Selain itu Villa Pondok Felisy didukung dengan berbagai fasilitas lengkap seperti AC, *mini bar*, TV, *laundry*, *spot* pemandangan Gunung dan Danau Batur eksklusif khususnya pada saat sunrise. Semua fasilitas ini dapat wisatawan nikmati dengan harga yang kompetitif, sehingga bisnis ini mempunyai tujuan yaitu menjadi pilihan utama penginapan bagi wisatawan ketika berkunjung ke Kintamani. Pradana (2021) menyatakan bahwa tujuan diartikan sebagai suatu capaian yang ingin diraih oleh organisasi. Patmawati *et al.* (2023) menyatakan bahwa tujuan merupakan sesuatu yang diharapkan untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu.

Berdasarkan data umpan balik pengunjung di situs *Google Review* villa ini mendapatkan peringkat fasilitas kategori 4.8 dari 5.0. Pondok Villa Felisy juga telah melakukan promosi secara online agar dapat menjangkau pasar yang lebih luas, dengan promosi melalui media sosial Facebook, Instagram, Tiktok, Google, B2C, *platform online travel*

agent seperti, Agoda, Traveloka, dan Booking.com untuk mempermudah proses pemesanan kamar, dan membangun *sustainable Customer Relationship Management*. Li *et al.* (2021) menyatakan bahwa strategi pemasaran yang efektif untuk promosi adalah menggunakan jangkauan media sosial sebagai alat pemasaran untuk mencapai tujuan bisnis. Berikut data mengenai jumlah tamu menginap beserta jumlah pendapatan Villa Pondok Felisya selama tiga tahun terakhir yang diuraikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Tamu Menginap Dan Pendapatan Villa Pondok Felisya

Tahun	Jumlah Tamu Menginap	Total Pendapatan	Persentase
2021	2.592	Rp.453.000.000	60%
2022	3.880	Rp.679.000.000	90%
2023	4.320	Rp.756.000.000	100%

Sumber: Villa Pondok Felisya, (2024)

Berdasarkan Tabel 1, menunjukkan bahwa jumlah tamu yang menginap beserta total pendapatan dari Villa Pondok Felisya tetap mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun, hal ini dapat dilihat dari data tahun 2021, jumlah tamu yang menginap hanya 60% dari kapasitas Villa Pondok Felisya, hal tersebut disebabkan karena *recovery* dari dampak pandemi COVID-19 yang masih dirasakan. Namun, pada tahun 2022 jumlah kunjungan mengalami peningkatan yang sebelumnya hanya 2592 menjadi 3.880 tamu dengan persentase peningkatan sebesar 30% dari tahun sebelumnya. Hingga pada tahun 2023 Villa Pondok Felisya mengalami kunjungan tamu yang penuh dalam setahun dan mendapatkan pendapatan maksimal sebanyak Rp.765.000.000, tentu kinerja ini harus terus ditingkatkan. Namun *owner* menyadari terdapat berbagai tantangan dalam bisnis ini kedepannya, dimana salah satunya adalah, banyaknya bermunculan pesaing - pesaing sejenis yang menyebabkan persaingan okupansi villa saat ini menjadi semakin ketat. Berikut data mengenai pesaing dekat Pondok Villa Felisya yang diuraikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Daftar Pesaing Dekat Pondok Villa Felisya

Pesaing Potensial	
1. D. Khaylas	6. Brahmastra Bali Villa
2. Volcano Terrace Bali	7. Cabana Bali Villa

3. Tegal Bamboo Cottages	8. Mount Batur Villa
4. Jempana Bali	9. Ayodya Batur Villa
5. The lava Bali and Hot Spring	10. Batur Water Park Villa

Sumber: Hasil Observasi (2024)

Berdasarkan Tabel 2, terdapat sepuluh pesaing dekat dari Pondok Villa Felisya yang menawarkan fasilitas, layanan dan strategi yang hampir sama, ini menjadi perhatian pemilik Villa Pondok Felisya menjaga stabilitas dan *sustainability* bisnis ditengah persaingan yang sangat ketat sehingga sangat diperlukan formulasi strategi untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat. Kusumaningtyas *et al.* (2022) menyatakan bahwa strategi bisnis merupakan kerangka pemikiran yang diterapkan oleh unit bisnis untuk mencapai suatu tujuan. Anggreani (2021) menyatakan bahwa strategi bisnis merupakan bagaimana pengusaha atau perusahaan dapat menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, membuat rencana, dan melaksanakannya.

Terdapat kerangka kerja yang dapat diaplikasikan oleh pemimpin puncak untuk menyusun formulasi strategi (David 2018, p.177). Adiningrum *et al.* (2022) menyatakan bahwa *Matriks Internal Factor Evaluation* (IFE) merupakan insturmen perumusan strategis yang digunakan untuk menggambarkan dan menilai kekuatan dan kelemahan utama di bidang fungsional perusahaan serta menemukan dan menganalisis hubungan antara bidang-bidang ini. Aryani *et al.* (2020) menyatakan bahwa faktor eksternal (EFE) dianalisis untuk menentukan peluang dan tantangan ketika berkaitan dengan situasi yang terjadi di luar perusahaan dan berdampak pada tindakan yang diambil, termasuk teknologi, persaingan pasar, politik, lingkungan, hukum, dan ekonomi. (Noor 2020, p.117) menyatakan bahwa IE adalah matriks sederhana yang membentuk kuadran untuk menunjukkan lokasi strategis dari kondisi perusahaan. Internal-eksternal matrix terdiri dari sembilan sel dan dibagi menjadi dua dimensi. Dengan kata lain, total skor tertimbang IFE terletak pada X-axis dan total skor tertimbang EFE terletak pada Y-absis.

Formulasi strategi berdasarkan kondisi saat ini dan dimasa depan sangat penting untuk suatu usaha dengan persaingan yang sangat ketat, dengan formulasi strategi yang tepat suatu bisnis akan mempunyai keunggulan bersaing dibanding kompetitor. Keunggulan kompetitif berasal dari pilihan strategis perusahaan untuk memanfaatkan peluang pasar (Reinstaller, 2021). Keunggulan kompetitif merupakan inti dari kinerja perusahaan yang mampu menghasilkan nilai lebih tinggi untuk pelanggan dibanding pesaingnya, hal ini bersumber dari sumber daya *superior* yang dimiliki sebuah perusahaan (Zhang & Zhang, 2022). Keunggulan perusahaan tumbuh dari nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para pelanggannya. Perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing dengan menerapkan salah satu dari tigas strategi generik dari Michael Porter (Farhikhteh *et al.* 2020).

Dalam beberapa tahun terakhir, industri akomodasi di destinasi wisata populer mengalami peningkatan persaingan yang signifikan, mendorong kebutuhan model bisnis strategis untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Mudana et al., 2018). Sementara itu, penelitian yang cukup luas telah mengeksplorasi strategi bisnis dalam sektor perhotelan, terutama di daerah perkotaan (Srianggareni et al., 2023), fokus empiris yang diterapkan pada pasar-pasar terpencil dan niche, seperti Kintamani, masih kurang. Padahal, pasar-pasar ini memiliki tantangan dan peluang tersendiri untuk diferensiasi bisnis. Selain itu, penelitian sebelumnya banyak menekankan strategi pemasaran dan operasional yang bersifat tradisional (Kusumaningtyas et al., 2022; Olifia & Mahaputra, 2018), tetapi sedikit yang membahas integrasi kerangka kerja komprehensif seperti bauran pemasaran 7P dalam zona wisata terpencil dengan dinamika persaingan yang ketat. Hal ini menyoroti adanya gap atau celah yang perlu diteliti, yaitu model strategi bisnis yang dapat disesuaikan dengan konteks unik seperti yang dihadapi Villa Pondok Felisya dan mungkin bisa diadaptasi untuk wilayah sejenis.

Penelitian ini memperkenalkan pendekatan inovatif melalui penerapan analisis berbasis matriks (EFAS-IFAS) yang dikombinasikan dengan metode Delphi untuk merumuskan strategi bisnis yang tangguh khusus untuk industri perhotelan di Kintamani. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung fokus pada faktor internal atau eksternal secara terpisah (David, 2018), penelitian ini mengevaluasi kedua dimensi tersebut secara bersamaan, memberikan perspektif komprehensif yang memperhitungkan pergeseran pasar dan variabel lingkungan. Kombinasi metodologi ini menawarkan wawasan bertingkat terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan, yang menjadi temuan baru untuk bisnis yang beroperasi di lingkungan geografis yang unik tetapi penuh persaingan.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk merumuskan rekomendasi strategis bagi Villa Pondok Felisya untuk meningkatkan posisinya di pasar dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Dengan mempertimbangkan posisi bisnis saat ini dan di masa mendatang (Hold and Maintain di Kuadran V, kemudian Grow and Build di Kuadran I), penelitian ini bertujuan mengembangkan strategi yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan pasar, dan meningkatkan retensi pelanggan melalui perencanaan strategis yang matang. Implikasi yang diharapkan tidak hanya berlaku bagi Villa Pondok Felisya, tetapi juga memberikan model yang dapat direplikasi untuk akomodasi serupa di area wisata terpencil yang menghadapi tekanan persaingan. Secara praktis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan strategi yang dapat meningkatkan daya tahan dan pertumbuhan bisnis perhotelan skala kecil. Dari sisi akademis, penelitian ini memperkaya diskursus manajemen strategis dengan memperkenalkan pendekatan multi-metode untuk analisis kompetitif di pasar niche.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan Metode Delphi, sebuah metode kualitatif yang sering digunakan untuk memperoleh konsensus dari kelompok ahli melalui beberapa tahapan

wawancara atau survei (David, 2018). Metode ini dipilih karena memungkinkan pengumpulan data yang mendalam dan berbasis konsensus terkait formulasi strategi yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif Villa Pondok Felisy. Proses Delphi ini dilakukan dalam dua putaran, di mana wawancara pertama mengumpulkan pendapat awal, dan wawancara kedua mengkonfirmasi konsensus yang telah dicapai. Responden utama adalah pemilik (owner) villa karena dianggap sebagai individu yang paling memahami operasional bisnis, strategi yang telah diterapkan, dan dinamika pasar yang dihadapi. Selain itu, pengumpulan data juga mencakup observasi lapangan dan data sekunder dari platform pemasaran online villa, yang memberikan wawasan tambahan tentang kompetisi bisnis dan preferensi pelanggan.

Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan matriks EFAS (External Factor Analysis Summary) dan IFAS (Internal Factor Analysis Summary), yang bertujuan untuk mengevaluasi peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan bisnis secara sistematis. Skor bobot masing-masing faktor dihitung untuk menentukan posisi strategis Villa Pondok Felisy dalam matriks IE (Internal-External), yang terdiri dari sembilan sel. Tahapan ini memungkinkan peneliti untuk menempatkan bisnis pada kuadran tertentu, yang menjadi dasar dalam menentukan strategi jangka pendek (Hold and Maintain) serta strategi jangka panjang (Grow and Build) untuk meningkatkan daya saing dan pangsa pasar villa.

Gambar 1. (Matrix IE)

		IFE Weighted Score		
		Kuat 3,0	Rata-rata 2,0	Lemah
EFE Weight Score	Tinggi 4,0	I	II	III
	Menengah 3,0	IV	V	VI
	Rendah 2,0	VII	VIII	IX

Sumber: Bernadine (2020)

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Identifikasi Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan *owner* Pondok Felisy, terdapat beberapa faktor eksternal yang berhubungan keberlangsungan usaha penginapan ini antara lain:

Peluang

Terdapat beberapa peluang yang dapat dimanfaatkan oleh suatu bisnis agar dapat bersaing antara lain, Pondok Felisy memiliki pelanggan tetap, memiliki peluang untuk merambah ke jasa lainnya mengacu pada potensi geografis yang ada, kerja sama dengan *platform booking online* (OTA), pesatnya perkembangan teknologi, menargetkan pasar mancanegara, dan revitalisasi objek kawasan Kintamani.

Ancaman

Terdapat beberapa ancaman yang menjadi perhatian oleh pihak pengelola villa antara lain, terdapat banyak villa di sekitar tempat usaha, perubahan selera pasar, meningkatnya jumlah fasilitas dan layanan yang dimiliki pesaing, dan ketidakpastian kondisi ekonomi nasional maupun global, faktor ini diadopsi dari penelitian (Noria & Aulawi, 2022).

Hasil Identifikasi Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan *owner* Pondok Felisy, terdapat beberapa faktor internal yang berhubungan keberlangsungan usaha penginapan ini antara lain:

Kekuatan

Terdapat kekuatan yang dapat dimanfaatkan oleh suatu bisnis yaitu, fasilitas villa lengkap, harga yang kompetitif. faktor ini diadopsi dari penelitian (Srianggareni *et al.*, 2023), memiliki karyawan yang sigap dan ramah, mempunyai fasilitas utama pemandian air panas, menawarkan *atmosphere* yang unik, lokasi villa yang strategis menawarkan pemandangan Gunung dan Danau Batur yang eksklusif, dan promosi di berbagai *platform* sosial media, faktor ini diadopsi dari penelitian (Olifia & Mahaputra, 2018)

Kelemahan

Terdapat kelemahan yang diungkap oleh *owner* berdasarkan dengan pengalamannya dalam menjalankan bisnis ini antara lain, biaya pemeliharaan/operasional cukup tinggi, faktor ini diadopsi dari penelitian (Srianggareni *et al.*, 2023), tingkat hunian bergantung pada musim liburan. akses jalan masih kurang memadai, jumlah kamar masih terbilang sedikit dibanding

pesaing, keterampilan bahasa asing karyawan masih kurang, faktor ini diadopsi dari penelitian (Olivia & Mahaputra 2018).

Tahap Perumusan Strategi

1. Tahap Input

Berdasarkan hasil wawancara langsung dan analisis kekuatan dan kelemahan yang dilakukan *owner* Villa Pondok Felisya terhadap lingkungan internal bisnis, berikut hasil *IFE Matrix* yang disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. IFE Matrix Villa Pondok Felisya

Faktor Internal Kunci	Saat ini 2024			Masa yang akan datang 2029		
	Bobot	Rating	Skor	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan						
Fasilitas villa lengkap	0,09	3	0,27	0,11	4	0,44
Harga yang kompetitif	0,10	4	0,40	0,09	4	0,36
Memiliki karyawan yang sigap dan ramah	0,08	3	0,24	0,09	3	0,27
Mempunyai fasilitas utama pemandian air panas	0,08	4	0,32	0,08	3	0,24
Menawarkan <i>atmosphere</i> yang unik	0,09	4	0,36	0,08	4	0,32
Lokasi villa yang strategis menawarkan pemandangan Gunung dan Danau Batur yang eksklusif	0,11	4	0,44	0,13	4	0,52
Promosi diberbagai platform sosial media	0,05	3	0,10	0,10	3	0,30
Kelemahan						

Biaya pemeliharaan /operasional cukup tinggi	0,10	2	0,20	0,10	2	0,20
Tingkat hunian bergantung pada musim liburan	0,11	2	0,22	0,10	2	0,20
Akses jalan masih kurang memadai	0,09	2	0,18	0,04	1	0,04
Jumlah kamar masih terbilang sedikit dibanding pesaing sejenis	0,05	2	0,10	0,04	2	0,08
Keterampilan bahasa asing karyawan masih kurang	0,05	1	0,05	0,04	1	0,04
JUMLAH	1		2,88	1		3,01

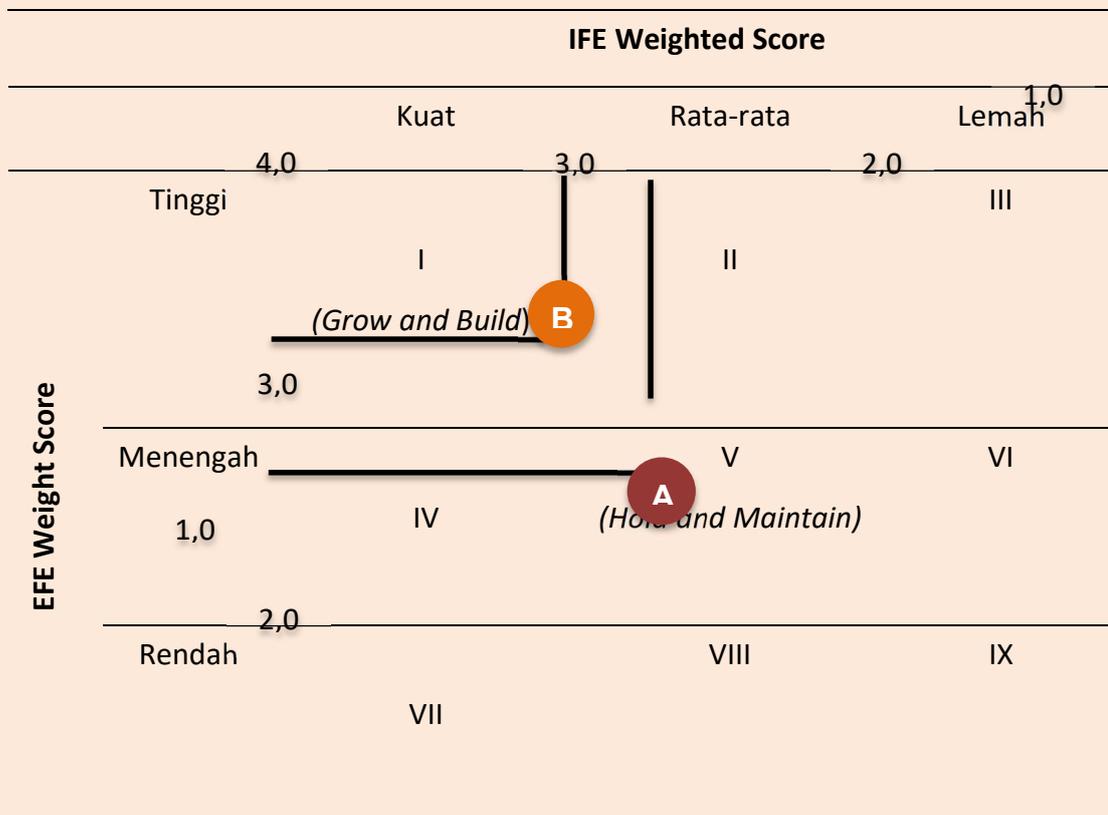
Berdasarkan hasil wawancara langsung dan analisis peluang dan ancaman yang dilakukan *owner* Villa Pondok Felisyta terhadap lingkungan eksternal, berikut hasil *EFE Matrix* yang disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. EFE Matrix Villa Pondok Felisyta

No.	Faktor Eksternal Kunci	Saat ini 2024			Masa yang akan datang 2029		
		Bobot	Rating	Skor	Bobot	Rating	Skor
Peluang							
	Pondok felisyta memiliki pelanggan tetap	0,13	3	0,39	0,14	4	0,56
	Memiliki peluang untuk merambah ke jasa lainnya mengacu pada potensi geografis yang ada	0,11	4	0,44	0,11	4	0,44

Kerjasama dengan platform online travel agent	0,09	4	0,36	0,09	4	0,36
Pesatnya perkembangan teknologi	0,05	3	0,15	0,07	4	0,28
Menargetkan pasar mancanegara	0,09	3	0,27	0,10	4	0,40
Revitalisasi objek kawasan Kintamani	0,13	2	0,26	0,14	3	0,42
Ancaman						
Terdapat banyak villa sejenis disekitar tempat usaha	0,12	3	0,36	0,13	4	0,52
Perubahan selera pasar	0,10	2	0,20	0,05	2	0,10
Meningkatnya jumlah fasilitas dan layanan yang dimiliki pesaing	0,09	2	0,18	0,10	2	0,20
Kondisi ekonomi nasional maupun global	0,09	1	0,09	0,07	1	0,07
JUMLAH	1		2,70	1		3,35

2. Tahap Pencocokan



Sumber: Data diolah (2024)

Gambar 2. IE Matrix Villa Pondok Felisya

Keterangan

- A: Saat ini (IFE 2,88 & EFE 2,70)
- B: Masa depan (IFE 3,01 & EFE 3,35)

Pembahasan

3. Tahap Keputusan

Berdasarkan hasil matrik IE pada Gambar 2, Villa Pondok Felisya memperoleh total skor bobot faktor internal sebesar 2,88 dan total skor bobot eksternal sebesar 2,70 yang menunjukkan bahwa posisi bisnis saat ini 2024 Villa Pondok Felisya berada di kuadran V dengan keadaan *Hold and Maintain*, menunjukkan bahwa bisnis berada dalam kondisi menerapkan strategi untuk mempertahankan pangsa pasar dan posisi kompetitif perusahaan. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan (Rubihanto *et al.* 2022), (Saifuddin & Madinah 2022) dan (Sari 2020) Berdasarkan posisi bisnis ini, strategi yang tepat diterapkan Pondok Villa Felisya adalah penetrasi pasar, dan pengembangan produk.

Hasil matrik IE pada Gambar 2 juga menunjukkan gambaran posisi bisnis Villa Pondok Felisya di masa depan tahun 2029 berdasarkan skor bobot faktor internal sebesar 3,01 dan total skor bobot eksternal sebesar 3,35 menunjukkan bahwa posisi bisnis Villa Pondok Felisya berada pada kuadran I dengan keadaan *Grow and Build*. Yang menunjukkan bisnis berada dalam kondisi internal yang kuat dan mampu merespons peluang dan ancaman. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Adiningrum *et al.* 2022), (Army & Setyanto, 2023), dan (Sari & Ali, 2018). Berdasarkan posisi bisnis ini, strategi yang tepat diterapkan Pondok Villa Felisya adalah integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

a. Penetrasi pasar

Penerapan strategi penetrasasi pasar menjadi strategi yang paling tepat untuk menghadapi persaingan pasar yang sangat ketat, atas hal tersebut langkah perbaikan yang pertama harus dilakukan *owner* adalah memperbaiki manajemen pemasaran yang telah dilakukan tempo hari guna mempertahankan segmen pasar, target pasar dan *positioning* bisnis. Villa Pondok Felisya dapat meningkatkan manajemen pemasaran dengan menguatkan aspek *promotion*, melalui iklan yang sebelumnya hanya dilakukan melalui Instagram, kini harus ditingkatkan melalui TikTok, Facebook, Twitter serta layanan *Online Travel Agent* dengan tujuan mempercepat penyampaian informasi ke calon konsumen secara luas. Untuk meningkatkan *repeater guest* strategi yang dapat dilakukan yaitu membuat *loyalty program*, sehingga tamu yang berkunjung kembali mendapatkan penawaran eksklusif. Selain promosi, Vila Pondok Felisya juga dapat menerapkan strategi penyesuaian harga (*price*) dalam penetrasi pasar, dengan memberikan diskon pada saat *Weekend* (Hari Sabtu-Minggu), ini bertujuan untuk meningkatkan kedatangan tamu yang menginap di hari biasa di luar musim liburan.

Hal ini sejalan dengan pendapat dari Remiasa & Sugiharto (2020) menyatakan bahwa strategi penetrasi pasar bertujuan untuk meningkatkan penjualan produk yang telah ada dipasaran saat ini dengan menggunakan elemen pemasaran yang lebih variatif dan efektif untuk lebih tepat sasaran. Adiningrum *et al.* (2022) menyatakan bahwa penetrasi pasar adalah upaya untuk memasarkan barang atau jasa ke pasar yang lebih besar dengan menerapkan strategi pemasaran yang lebih kuat, seperti menambah jumlah tenaga kerja, meningkatkan penjualan, anggaran iklan, promosi penjualan yang intensif. Saifuddin & Madinah (2022) mengatakan bahwa penetrasi pasar adalah pendekatan yang digunakan untuk meningkatkan pangsa pasar bisnis melalui pemasaran produk dan layanan yang telah ada.

b. Pengembangan pasar

Penerapan strategi pengembangan pasar menjadi strategi yang paling tepat untuk menghadapi persaingan pasar yang sangat ketat, dimana saat ini Villa Pondok Felisya hanya menargetkan pengunjung lokal dengan rata-rata pengujung yang menginap kebanyakan

wisatawan lokal Bali dan luar Bali dimana pangsa pasar masih relatif kecil. Atas hal tersebut, strategi pengembangan pasar yang dapat dilakukan *owner* villa menargetkan konsumen wisatawan asing khususnya wisatawan asing dari Australia, Amerika, Inggris, China, karena empat negara ini memiliki kunjungan terbanyak per Maret 2024, (databoks.katadata.co.id). Adapun kriteria tamu yang menjadi target yaitu tamu yang berorientasi pada *environment*, agar sesuai dengan karakter bisnis yang menawarkan pemandangan dan suasana pengunungan serta menyajikan pemandangan danau yang sejuk dan mampu menenangkan pikiran, sehingga Villa Pondok Felisy menjadi pilihan utama wisatawan asing saat berlibur ke Kintamani, Bangli. Untuk mencapai hal ini perusahaan harus membangun bekerja sama dengan *Oline Travel Agent* seperti Agoda.com, Traveloka, TripAdvisor dll, untuk mempromosikan secara B2C.

Hal ini sejalan dengan pendapat (David 2018, p.142) menyatakan bahwa pengembangan pasar melibatkan pengenalan produk atau layanan yang ada ke wilayah geografis baru seperti usaha kecil setiap tahunnya menambah toko, kantor, atau restoran kedua, ketiga, atau keempat di lokasi baru. Penerapan strategi pengembangan pasar sangat berguna untuk meningkatkan pangsa pasar (Adiaksa 2023). Slamet *et al.* (2017) menyatakan bahwa dengan dukungan dari berbagai pihak internal, pengembangan pasar dapat berjalan dengan baik.

c. Pengembangan Produk

Penerapan strategi pengembangan produk menjadi strategi yang paling tepat untuk menghadapi persaingan pasar yang sangat ketat, dimana semakin baik produk yang ditawarkan akan membentuk keunggulan bersaing dalam bisnis, maka sangat perlu dilakukan pengembangan produk. Desain dan arsitektur bangunan villa baik eksterior maupun interior harus dikembangkan agar lebih menarik sehingga dapat memberikan kesan pertama yang baik kepada pengunjung. Penambahan hunian harus menjadi prioritas untuk memenuhi permintaan pasar sejalan dengan strategi pengembangan pasar yang dilakukan, dan diimbangi dengan menambah fasilitas *eksterior* seperti kolam air hangat, taman dan tempat rekreasi serta fasilitas *interior* villa seperti kualitas tempat tidur, *furniture* yang menggunakan kayu jati, alat-alat elektronik yang berkualitas seperti TV lengkap dengan *platform* hiburan seperti Disney, Netflix dan fasilitas penunjang seperti kamar mandi perlu di desain secara elegan dilengkapi dengan fasilitas air hangat, bathub. Dalam pengembangan produk villa dapat memanfaatkan perkembangan teknologi untuk mengembangkan produk. Villa dapat memanfaatkan inovasi teknologi dengan mengadopsi sistem *check-in* dan *check-out* mandiri yang menggunakan teknologi *smart lock* yang sangat memudahkan *process* menginap. Dalam proses pengembangan produk aspek sumber daya manusia *people* yang dimiliki villa perlu menjadi perhatian dimana sikap, kemampuan, keterampilan dan keramahan karyawan villa akan menjadi penilaian tersendiri bagi tamu.

Melihat lokasi villa yang strategis dengan Gunung Batur, pemilik villa diarahkan untuk mengembangkan aktivitas *outdoor* yaitu *tour jeep* sebagai bagian dari pengembangan

produk, dimana pengunjung villa dapat berkeliling menerjang hamparan pasir menggunakan mobil jeep. Semua bagian tersebut merupakan dari *physical evidence* yang dapat dirasakan. Dengan meningkatkan standarisasi pada setiap fasilitas pada produk yang ditawarkan akan menciptakan keunggulan kompetitif dibanding produk yang ditawarkan pesaing. serta meningkatkan pengalaman tamu yang menginap yang berujung pada *guest satisfaction*, nantinya tamu yang puas secara tidak langsung akan melakukan *word of mouth*. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Abdullah dan Tantri (2017) menyatakan bahwa pengembangan produk adalah penawaran produk yang difokuskan untuk dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen yang selalu berubah seiring dengan perkembangan tren atau zaman. Rumambi *et al.* (2022) menyatakan bahwa pengembangan produk merupakan strategi memodifikasi produk dengan sentuhan inovasi maupun teknologi baru untuk menghindari kejenuhan konsumen.

d. Integrasi Horizontal

Penerapan strategi pengembangan produk menjadi strategi yang paling tepat jika pesaing sejenis memiliki hambatan manajerial Villa Pondok Felisyta dapat masuk dan melakukan akuisisi pesaing tersebut, otomatis dapat memperluas pangsa pasar dan memperkuat posisi di pasaran. Untuk mencapai hal ini Villa Pondok Felisyta harus mampu melihat kelemahan yang dimiliki pesaing dan menjadikan kelemahan tersebut kekuatan bagi bisnis yang kita jalankan sehingga posisi kita di pasaran akan menjadi semakin kuat. Disamping hal tersebut pengelola villa harus terus meningkatkan pelayanan, memperlengkap fasilitas villa dan menciptakan differensiasi serta keunikan sendiri yang membuat para tamu yang menginap merasa ingin berkunjung kembali, sehingga Villa Pondok Felisyta menjadi pilihan No 1 di Kintamani. Hal ini sejalan dengan (David 2018, p.141) menyatakan bahwa integrasi horizontal mengacu pada strategi untuk mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing perusahaan. Merger, akuisisi, dan pengambilalihan di antara para pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomi dan peningkatan transfer sumber daya dan kompetensi. Tentu hal ini dapat diterapkan pengelola Villa Pondok Felisyta untuk merebut pesaing dan menciptakan *control* terhadap pesaing.

e. Analisis dan Strategi Jangka Panjang

Hasil analisis matriks IE menunjukkan bahwa Villa Pondok Felisyta saat ini berada pada posisi "Hold and Maintain," di mana strategi yang direkomendasikan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Namun, untuk jangka panjang, diharapkan villa ini dapat bergerak ke posisi "Grow and Build," yang akan memungkinkan penerapan strategi yang lebih agresif seperti integrasi horizontal dan pengembangan pasar. Strategi integrasi horizontal, misalnya, dapat dicapai dengan melakukan akuisisi atau kerja sama dengan villa lain di daerah yang sama, sehingga dapat meningkatkan jangkauan pasar dan memperkuat posisi kompetitif. Selain itu, villa ini dapat mengembangkan pasar dengan menargetkan segmen wisatawan asing yang memiliki potensi untuk meningkatkan pendapatan dan stabilitas bisnis.

Penelitian ini berkontribusi pada literatur mengenai strategi kompetitif dalam bisnis pariwisata, terutama untuk akomodasi di kawasan wisata pedesaan. Penemuan ini mendukung teori keunggulan kompetitif yang menyatakan bahwa posisi strategis yang kuat dapat dicapai dengan memanfaatkan keunikan pasar dan keunggulan operasional. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menyebutkan pentingnya strategi adaptif dalam menghadapi dinamika pasar yang kompleks (Reinstaller, 2021). Dari segi praktis, hasil penelitian ini menawarkan panduan bagi pemilik bisnis akomodasi di daerah terpencil untuk mengoptimalkan daya saing mereka melalui analisis strategis yang komprehensif, dan mengembangkan strategi yang berbasis pada kondisi pasar spesifik mereka.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, salah satunya adalah keterbatasan pada responden utama, yaitu owner, yang mungkin belum sepenuhnya merepresentasikan seluruh aspek operasional dan manajemen. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan melibatkan karyawan atau manajer operasional yang memiliki perspektif berbeda dalam pengelolaan bisnis, serta memperluas analisis ke berbagai jenis akomodasi untuk meningkatkan generalisasi temuan. Selain itu, pendekatan kuantitatif melalui survei pelanggan juga akan memberikan gambaran yang lebih kaya terkait preferensi pasar dan memungkinkan pengembangan strategi yang lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan.

4. SIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan strategi bisnis berbasis analisis matriks EFAS-IFAS yang sesuai untuk Villa Pondok Felisyta dalam menghadapi persaingan yang ketat di industri perhotelan Kintamani. Berdasarkan analisis posisi bisnis saat ini, strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk direkomendasikan untuk mempertahankan posisi kompetitif Villa Pondok Felisyta. Dalam jangka panjang, posisi bisnis yang diharapkan adalah di kuadran I (Grow and Build), di mana integrasi horizontal dan pengembangan pasar dapat diterapkan untuk memperluas jangkauan dan memperkuat daya saing. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis dalam literatur strategi bisnis dengan menunjukkan pentingnya analisis strategi komprehensif untuk bisnis akomodasi di wilayah terpencil yang berhadapan dengan persaingan pariwisata. Implikasi praktis dari penelitian ini menunjukkan bahwa villa dan bisnis serupa di daerah pariwisata dapat menggunakan analisis berbasis EFAS-IFAS untuk menyusun strategi yang adaptif dan berkelanjutan, memastikan peningkatan kepuasan pelanggan serta pertumbuhan bisnis yang lebih stabil.

Adapun saran yang perlu ditingkatkan dalam bisnis villa ini mengacu pada kelemahan bisnis yaitu, terkait biaya operasional yang tinggi. Pengelola bisnis harus menekankan efisiensi energi untuk menekan biaya operasional. Terkait hunian bergantung pada musim liburan. Pengelola bisnis harus mengemas bisnis dengan stimulus-stimulus tambahan berupa potongan harga menginap, menawarkan diversifikasi layanan seperti paket menginap *include* penyewaan jeep *adventure*, yang meningkatkan interest masyarakat luas yang tidak menunggu waktu libur untuk liburan. Akses jalan kurang memadai, ini menjadi *concern* utama

yang harus diperbaiki untuk menunjang wisatawan berkunjung agar tidak terjadi ketidakpuasan. Jumlah kamar masih terbilang sedikit, sejalan dengan pertumbuhan pangsa pasar, pengelola villa disarankan untuk menambah hunian untuk memenuhi kebutuhan tamu dimasa yang akan datang. Terkait keterampilan bahasa asing dari karyawan masih kurang. Kelemahan ini menjadi harus *concern* pengelola usaha tentunya sejalan dengan strategi pengembangan pasar karyawan harus fasih dalam berbahasa asing, oleh karena itu disarankan karyawan dari Villa Pondok Felisy mengikuti course bahasa asing untuk meningkatkan skill bahasa agar dapat melayani tamu dengan baik.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Adiaksa, M. R. (2023). Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan Penerapan Analisis SWOT sebagai Strategi Pengembangan Sanggar Seni Pusako Sakti Minangkabau. *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 5(2), 1595-1607. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v5i2.5433>
- Adiningrum, L., Yunanda, F., Angelita, T., Mulyaningsih, S., & Puspa, T. (2022). Analisis Strategi Bisnis Kedai Kopi Coffee Latar. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 2(2), 391-404. <https://doi.org/10.25105/jet.v2i2.14360>
- Anggreani, T. F. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Swot: Strategi Pengembangan Sdm, Strategi Bisnis, Dan Strategi Msdm (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(5), 619-629. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i5.588>
- Army, P. F., & Setyanto, H. Y. (2023). Potensi Kampung Teripang Sebagai Destinasi Wisata Kebugaran Di Kabupaten Bintan. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 11014-11020. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/innovative.v3i2.1688>
- Aryani, L., Desmintari, D., & Pusporini, P. (2020). Analisis Faktor-Faktor Kinerja UMKM di Kecamatan Bogor Utara Kota Bogor. *JURNAL MANDIRI : Ilmu Pengetahuan, Seni, Dan Teknologi*, 4(2), 114-122. <https://doi.org/10.33753/mandiri.v4i2.130>
- Bernadine. (2020). Analisis Perumusan Straegi Bisnis: Studi pada Andhika Salon Cibubur. *Jurnal Ekonomi Perusahaan*, 27(2), 30-53. <https://doi.org/https://doi.org/10.46806/jep.v27i2.719>
- David, F. R. (2018). *Strategic Management Concepts and Cases*. In Prentice Hall.
- Farhikhteh, S., Kazemi, A., Shahin, A., & Mohammad Shafiee, M. (2020). How competitiveness factors propel SMEs to achieve competitive advantage? *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(3), 315-338. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2018-0090>
- Kusumaningtyas, A., Susanto, I., & Fathoni, M. Y. (2022). Perumusan Strategi Bisnis Menggunakan Metode SWOT dan QSPM dalam Bisnis Outlet Think Top Drink. *Jurnal Tren Bisnis Global*, 2(2), 1-7. <https://doi.org/10.38101/jtbg.v2i2.560>

- Li, F., Larimo, J., & Leonidou, L. C. (2021). Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 51-70. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00733-3>
- Mudana, I. G., Utama, I. K., & Sri Widhari, C. I. (2018). Memadukan Pendakian dan Wisata Edukasi: Persoalan Gunung Api dan Geopark Batur di Kawasan Kintamani, Bali. *Jurnal Kajian Bali (Journal of Bali Studies)*, 8(2), 143-158. <https://doi.org/10.24843/jkb.2018.v08.i02.p09>
- Noor, J. (2020). *Manajemen Strategi: Konsep dan Model Bisnis*. La Tansa Mashiro Publisher.
- Noria, D. K., & Aulawi, H. (2022). Strategi Mempertahankan Bisnis Wisata Sawah Lega Hegar Resort Garut dengan Metode Competitive Positioning Analysis. *Jurnal Kalibrasi*, 20(2), 125-136. <https://doi.org/10.33364/kalibrasi/v.20-2.1156>
- Olifia, N. W. M. J., & Mahaputra, I. I. D. R. (2018). Strategi Bauran Pemasaran (Marketing Mix) dalam Menarik Minat Pelanggan Umah Hoshi Villa di Desa Sebatu , Kecamatan Tegallalang. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 3(1), 25-34.
- Patmawati, I., Ma'arif, M. N., Toyibah, E. H., & Rasmanah, C. (2023). Pentingnya Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1(2), 182-187. <https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i2.189>
- Pradana, M. N. R. (2021). Faktor Determinasi Tercapainya Visi, Misi dan Tujuan Organisasi. *Journal of Sustainable Business Hub*, 2(1), 57-62.
- Reinstaller, A. (2021). Evidence from Austrian Manufacturing Firms. *European Business Review*, 34(2), 153-170. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EBR-09-2020-0216>
- Rubihanto, A., Ismiah, E., & Jufriyanto, M. (2022). Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Pendekatan Analisis Swot Dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) (Studi Kasus: Restoran Kimochi Eatery Gresik). *SITEKIN : Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, 19(2), 234-240. [https://doi.org/DOI: http://dx.doi.org/10.24014/sitekin.v19i2.17102](https://doi.org/DOI:http://dx.doi.org/10.24014/sitekin.v19i2.17102)
- Rumambi, A. C., Soepeno, D., & Tampenawas, J. L. A. (2022). Rumambi, A. C., Soepeno, D., & Tampenawas, J. L. (2022). PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT DI TENGAH PANDEMI COVID-19. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(3), 615-623. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i3.42710>
- Saifuddin, M., & Madinah, S. H. (2022). Analisis Perumusan dan Pilihan Strategi Bisnis pada Butik Saffana Surabaya. *Iqtishoduna*, 18(1), 63-80. <https://doi.org/10.18860/iq.v18i1.13042>
- Sari, L. (2020). Analisis Perumusan Strategi Bisnis Pada PT. Tri Wanka Sejahtera. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 1(5), 523-531. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/jemsi.v1i5.223>

- Sari, V. N., & Ali, H. (2018). Peranan brainware dalam sistem informasi manajemen jurnal ekonomi dan manajemen sistem informasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 1(1), 7-16. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/jemsi.v1i1.42>
- Slamet, R., Nainggolan, B., Roessobiyatno, R., Ramdani, H., Hendriyanto, A., & Ilma, L. L. (2017). Strategi Pengembangan UKM Digital Dalam Menghadapi Era Pasar Bebas. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 16(2), 136-147. <https://doi.org/10.25124/jmi.v16i2.319>
- Srianggareni, N. M., Kartika, Y. E., Sunu, G. G. W., Paramananda, K. A. S., Giantari, I. G. A. K., & Widagda, I. G. N. J. A. (2023). Formulation of Business Strategy And It's Implications On Marketing Strategy At Dynasty Resort Post Pandemic. *Journal Of Management Analytical and Solution (JoMAS)*, 3(3), 97-105. <https://doi.org/10.32734/jomas.v3i3.12601>
- Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis*. Penerbit Andi.
- Zhang, A., & Zhang, W. (2022). Network orientation, organisational improvisation and innovation: An empirical examination. *Systems Research and Behavioral Science*, 39(3), 668-678. <https://doi.org/10.1002/sres.2876>