

THE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) ANALYSIS OF ROYAL SENYIUR HOTEL PRIGEN IN THE POST- PANDEMIC COVID-19

ANALISIS BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) PADA HOTEL ROYAL SENYIUR PRIGEN PASCA PANDEMI COVID-19

Dellia Novandini, Yuliati

Accounting Department, Faculty of Economics, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

dellia281100@gmail.com, yuliati@uin-malang.ac.id

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic greatly impacted business activities, especially in the hospitality industry. One hotel which got an impact was the Royal Senyur Hotel Prigen. Even though passing the pandemic era, it needs an appropriate strategy to survive and get back to normal in this transition stage. The research aims to reveal the BCG matrix quadrant position and the strategy implemented in the post-pandemic COVID-19. The research employed a case study to describe and conduct an in-depth analysis of a certain case. The qualitative data consisted of general terms and information on finding out something. The research used primary data from interviews with informants and secondary data from documentation. Based on the research result, Royal Senyur Hotel Prigen has a market growth of 41.5%. Meanwhile, its relatif target markets were 1.21 and 1.27 times in 2022 and 2023, respectively. From the two calculations related to its market, the BCG matrix quadrant position is in Quadrant II, that is, Star with the strategy of hold.

Keywords : *BCG Analysis, Strategi BCG, Pasca Pandemi Covid-19*

ABSTRAK

Pandemi Covid-19 membawa pengaruh besar kepada kegiatan bisnis, khususnya perhotelan. Salah satu hotel yang terkena dampaknya adalah Hotel Royal Senyur Prigen. Meski kini sudah memasuki masa pasca pandemi, tetapi dari masa peralihan hingga ke kondisi normal tentunya membutuhkan strategi yang tepat agar usaha tetap bisa bertahan dan berjalan normal kembali. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui posisi kuadran matriks BCG dan strategi yang digunakan di masa pasca pandemi Covid-19. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian studi kasus, yaitu upaya dalam melakukan deskripsi dan analisis yang mendalam dari suatu kasus tertentu. Jenis datanya adalah data kualitatif, yaitu berupa istilah umum dan mengandung informasi tentang suatu cara untuk mengetahui sesuatu. Sumber dari penelitian ini menggunakan sumber dari data primer yakni wawancara dengan informan dan data sekunder atau dokumentasi. Berdasarkan penelitian ini, dapat diketahui bahwa Hotel Royal Senyur Prigen memiliki tingkat pertumbuhan pasar sebesar 41,35%. Sedangkan pangsa pasar relatifnya sebesar 1,21 kali untuk tahun 2022 dan 1,27 kali untuk tahun 2023. Posisi kuadran matriks BCG yang diperoleh oleh Hotel Royal Senyur Prigen dari dua perhitungan terkait pasarnya mendapat hasil berada di kuadran II, yakni bintang (*Star*) dengan strategi yang tepat untuk dilakukan adalah bertahan (*Hold*).

Kata Kunci : Analisis BCG, Strategi BCG, Pasca Pandemi Covid-19

PENDAHULUAN

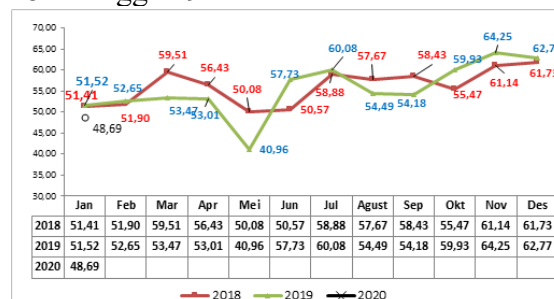
Kondisi perekonomian Indonesia di tahun 2020 berada di posisi yang bisa

dibilang mengalami pelemahan. Hal tersebut disebabkan oleh menyebarnya virus Covid-19 yang telah masuk ke negara

Indonesia. Bahkan beberapa sektor ekonomi kala itu mengalami kendala di dalam proses operasinya, karena kondisi yang tidak memungkinkan tersebut maka membuat mereka terpaksa mengentikan proses operasi dan melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) kepada karyawannya demi menekan biaya. Salah satu sektor usaha yang paling teras dampakanya yaitu usaha jasa, khususnya pariwisata dan perhotelan. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2020) pada bulan September, Tingkat Penghunian Kamar (TPK) di Indonesia mengalami penurunan rata-rata sebesar 32,12%, dibandingkan dengan bulan yang sama pada tahun 2019 yang sebesar 53,52% untuk klasifikasi hotel berbintang. Artinya dalam setahun telah terjadi penurunan sekitar 21,40 poin. Sedangkan TPK bulan September tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 0,81 poin jika dibandingkan dengan bulan Agustus di tahun yang sama. Pada bulan September tahun 2020, rata-rata lama pengunjung yang menginap di hotel berbintang baik pengunjung lokal maupun internasional adalah 1,73 hari. Dan rata-rata lama menginap tersebut juga menandakan adanya penurunan 0,11 poin dari bulan September tahun 2019. (Aini dkk., 2022).

Mengutip dari laman berita www.wartabromo.com, Ketua PHRI Jawa Timur mengungkapkan bahwa di daerah Jawa Timur terjadi pengajuan penutupan hotel dan restoran karena omzet yang didapat menurun drastis, bahkan menurun hingga 10%. Sedangkan mereka yang tidak melakukan pengajuan bukan berarti dalam keadaan sehat, melainkan masih berupaya untuk bertanggung jawab kepada karyawannya dan berupaya agar tetap bisa membayar pembayaran operasional yang masih harus terus dibayar. Berdasarkan data di Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Jawa Timur (2020), Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel berbintang bulan Januari tahun 2020 adalah sebesar 48,69% atau turun 14,08 poin dibandingkan

bulan Desember tahun 2019 yang sebesar 62,77%. Angka TPK tersebut menunjukkan jika setiap 100 kamar yang disediakan hotel berbintang Jawa Timur pada bulan Januari setiap malamnya hanya terjual sebanyak 48% hingga 49%.



Gambar 1. TPK Hotel Berbintang Jawa Timur 2020

Sumber: BPS Jatim (2020)

Begitu juga dengan daerah wilayah Pasuruan, Jawa Timur. Menurut Ketua PHRI Pasuruan, okupansi hotel di daerah Pasuruan mengalami penurunan drastis baik hotel berbintang maupun bukan. Okupansi di wilayah Pasuruan didominasi dengan warga lokal, sedangkan untuk kalangan turis asing menjadi tidak ada sama sekali. (Aziz, 2020)

Memasuki tahun berikutnya, yaitu tahun 2021 hingga 2023 atau era *new normal* setelah WHO mendeklarasikan bahwa Covid-19 sudah bukan menjadi pandemi. Kondisi perekonomian Indonesia berangsur-angsur kembali membaik dan normal. Membaiknya kondisi perekonomian negara, maka mulai membaik juga keadaan ekonomi di sektor perhotelan. Mengutip dari laman berita dari kominfo.jatimprov.go.id, Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Jawa Timur mencatat bahwa Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel dengan klasifikasi berbintang di bulan November 2022 mencapai rata-rata 57,72%. Angka tersebut meningkat sebanyak 1,37 poin dibandingkan dari bulan sebelumnya. TPK hotel berbintang lima mendapat rata-rata 67,51%, dan pencapaian itu merupakan TPK tertinggi dibanding TPK hotel berbintang lainnya. Melalui Badan Resmi

Statistik (BRS) Jawa Timur edisi 2 Januari 2023, Kepala BPS Jawa Timur menjelaskan bahwa TPK hotel untuk klasifikasi non-bintang di bulan November 2022 mencapai rata-rata 52,87% atau naik sebesar 1,01 poin dari bulan sebelumnya. Masih sama dari kominfo.jatimprov.go.id, bahkan pada bulan September ketika masih di tahun 2021, Ketua PC Pasuruan menerangkan bahwa di wilayah Pasuruan mengalami kenaikan okupansi. Pada hari biasa okupansi bisa menacapai 25% hingga 30%, dan ketika akhir pekan bisa mencapai angka 50%. Kenaikan itu dapat terjadi lantaran kebijakan pemerintah yang mulai memperbolehkan sektor pariwisata dan perhotelan kembali beroperasi dengan normal, ditambah Kabupaten Pasuruan saat itu sudah turun hingga PPKM level 2. Agar perhotelan bisa beradaptasi dengan situasi *new normal*, maka pihak hotel masih tetap harus melakukan protokol kesehatan untuk mencegah penularan Covid-19 dan pemasangan *barcode* aplikasi Peduli Lindungi.

Hotel Royal Senyur Prigen sebagai salah satu hotel yang bertepat di daerah Pasuruan tentunya juga ikut merasakan turun dan naiknya okupansi akibat dari pandemi Covid-19. Menurut *Chief Accounting* Hotel Royal Senyur Prigen, yaitu Moch Hafidz Samsudin. Selama masa pandemi Covid-19 berlangsung okupansi hotel mengalami penurunan sebesar 10% hingga 15%. Sedangkan ketika sudah memasuki era *new normal* atau pemulihan pasca pandemi Covid-19, okupansi hotel meningkat hingga mencapai 50%.

Beralaskan penjelasan dari latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, dapat diketahui bahwa rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana posisi Hotel Royal Senyur Prigen di kuadran matriks BCG; dan Bagaimana strategi yang bisa digunakan oleh Hotel Royal Senyur Prigen dalam upaya meningkatkan penjualan pasca pandemi Covid-19.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan, menjabarkan, serta memeriksa kebenaran dari suatu ilmu pengetahuan. Dari rumusan masalah yang telah ditetapkan di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah: Untuk mengetahui posisi kuadran matriks Hotel Royal Senyur Prigen; dan Untuk mengetahui strategi yang bisa digunakan oleh Hotel Royal Senyur Prigen dalam upayanya meningkatkan penjualan pasca pandemi Covid-19.

Menurut Anthony & Giovindejarajan (2005) dalam bukunya yang berjudul *Management Control System*, strategi merupakan rencana-rencana untuk mencapai tujuan sebuah organisasi. Selain itu, strategi juga mendeskripsikan arah umum yang akan dituju oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Strategi unit bisnis adalah strategi penciptaan dan pemeliharaan keunggulan kompetitif dalam masing-masing industri yang telah dipilih oleh sebuah perusahaan untuk berpartisipasi. Pada tingkat di dalam unit bisnis, pmutusan tingkatan bergantung pada dua aspek yang saling berkaitan, yaitu misi dan keunggulan persaingan.

Misi dari strateg unit bisnis berisikan:

1. Membangun (*Build*): Menyiratkan sebuah tujuan untuk menambah pasar, bahkan mengorbankan laba jangka pendek dan arus kas.
2. Mempertahankan (*Hold*): Diarahkan pada perlindungan pangsa pasar unit bisnis dan posisi bersaing.
3. Memanen (*Harvest*): Memaksimalkan laba jangka pendek dan arus kas, bahkan dengan mengorbankan pangsa pasar.
4. Divestasi (*Divest*): Menunjukkan suatu keputusan untuk mundur dari bisnis melalui proses likuidasi perlahan-lahan atau penjualan segera.

Keunggulan persaingan terdiri dari:

1. Biaya Rendah: Kepemimpinan biaya dapat diperoleh melalui beberapa pendekatan seperti skala ekonomis dalam produksi, dampak kurva belajar, pengendalian biaya yang ketat, dan minimalisasi biaya.
2. Diferensiasi: Melakukan diferensiasi penawaran produk yang dihasilkan oleh unit bisnis, sehingga dapat menciptakan sesuatu yang dipandang oleh pelanggan sebagai sesuatu yang unik. Pendekatan diferensiasi meliputi loyalitas merek, pelayanan yang unggul, jaringan dealer, desain produk dan fitur produk, dan teknologi.

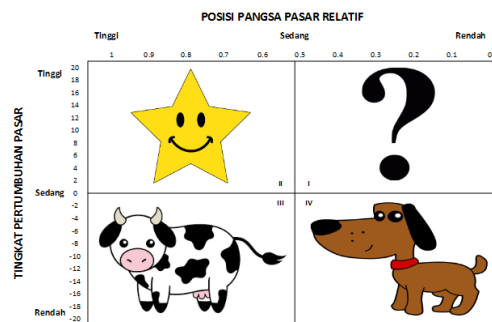
Boston Consulting Group (BCG) merupakan sebuah perusahaan konsultasi manajemen asal Amerika Serikat, tepatnya beralamat di Boston dan berdiri sejak tahun 1963. BCG memperlakukan pertumbuhan industri sebagai indikator daya tarik relatif dan pangsa pasar relatif sebagai indikator posisi persaingan relatif dari suatu unit bisnis dalam bisnis tertentu. BCG berpendapat jika biaya per unit berkurang dengan tingkat yang dapat diprediksikan dengan jumlah unit yang dihasilkan dalam waktu tertentu. Pendapat tersebut didasari pada perilaku pemimpin pasar ketika memiliki akumulasi pengalaman produksi terbesar, maka perusahaan perlu memiliki biaya yang paling rendah dan laba paling tinggi.

Tujuan dari matrik Boston Consulting Group (BCG), yaitu: (Ahmad, 2020 dalam siregar dkk., 2023)

1. Mengembangkan strategi pangsa pasar untuk portofolio produk berdasarkan karakteristik *cash flow* perusahaan.
2. Mengembangkan portofolio produk perusahaan, sehingga mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan.
3. Memberikan keputusan mengenai investasi produk yang tidak menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.

4. Mengalokasikan anggaran pemasaran produk untuk memaksimalkan *cash flow* jangka panjang.
5. Mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk di pasar.
6. Mengetahui posisi relatif dari unit bisnis yang diteliti, sehingga strategi sesuai dengan kebutuhan.

Komponen matriks BCG dibuat menggunakan logika sehingga menghasilkan formula strategi bagi masing-masing dari keempat kategori. Kategori yang dimaksud merupakan portofolio produk perusahaan dengan klasifikasi unit bisnis dan tingkat pertumbuhan pasar.



Gambar 2. Matriks BCG

Sumber: <https://ccg.co.id/blog/2016/06/06/analisis-perusahaan-multidivisional-berdasarkan-bcg-matriks/>

Keempat kategori yang ada di dalam matriks BCG berupa:

1. Tanda Tanya (*Question Mark*)

Kuadran bagi yang berpotensi di pasar dengan pertumbuhan tinggi tetapi pasar relatifnya rendah. Perusahaan yang berada di kuadran tanda tanya harus teliti dan bekerja keras untuk menentukan apakah perusahaan harus mengeluarkan dana ke bisnisnya, sebab dana yang dibutuhkan termasuk besar.

Strategi atau misi yang direkomendasikan untuk kuadran I adalah “bangun (*Hold*)”, sebab dengan membangun pangsa pasar dalam fase pertumbuhan dari suatu industri maka unit bisnis akan

menikmati posisi biaya rendah. Unit ini menggunakan kas utama, pengeluaran kas bertujuan untuk membangun kepemimpinan pasar dalam jangka pendek yang akan menekan keuntungan jangka pendek. Meksi demikian, bertambahnya pangsa pasar dimaksudkan untuk menghasilkan profitabilitas jangka panjang.

Beberapa bisnis di kuadran ini mungkin saja akan didivestasi (dijual) jika kebutuhan kas unit bisnis untuk membangun posisi persaingan sangat tinggi.

2. Bintang (*Star*)

Kuadran bintang berisikan unit-unit yang sudah memiliki pangsa pasar tinggi dalam industri mereka, dan tujuannya adalah investasi kas untuk mempertahankan posisinya. Unit bisnis ini dapat menghasilkan jumlah kas yang besar karena kepemimpinan pasarnya, tetapi juga memperlakukan pengeluaran kas yang signifikan untuk pemeliharaan kekuatan persaingan dalam pasar yang sedang tumbuh. Secara seimbang unit-unit ini bersifat swasembada (*self-sufficient*) dan tidak membutuhkan kas dari bagian lain dari organisasi.

Oleh sebab itu, strategi atau misi yang direkomendasikan untuk mereka yang berada di kuadran II adalah “pertahankan (*Hold*)”.

3. Sapi Perah (*Cash Cow*)

Kuadran sapi perah berisikan unit bisnis yang memiliki sumber utama kas untuk perusahaan. Hal ini lantaran unit-unit ini memiliki pangsa pasar yang relatif tinggi, sehingga mereka mungkin memiliki biaya per unit yang paling rendah dan laba paling tinggi. Selain itu, karena unit-unit ini beroperasi di dalam industri yang pertumbuhannya lambat, maka

mereka tidak perlu menginvestasikan semua kas yang telah dihasilkan.

Strategi atau misi yang direkomendasikan bagi unit bisnis yang berada di kuadran III adalah “panen (*Harvest*)” untuk laba jangka pendek dan arus kas.

4. Anjing (*Dog*)

Unit bisnis yang masuk ke dalam kuadran anjing (IV) memiliki posisi persaingan yang lemah dalam industrinya yang kurang menarik. Bisnis seperti ini harus dijual atau dihilangkan “(*Divest*)”, kecuali bila ada kemungkinan baik untuk membuatnya menguntungkan.

Adapun kerangka berpikir dari penelitian ini adalah:



Gambar 3. Kerangka Berpikir

Sumber: Data diolah sendiri

METODE PENELITIAN

Metode penelitian menggunakan jenis studi kasus, menurut Merriam (2009) adalah upaya melakukan deskripsi dan analisis yang mendalam terhadap suatu kasus tertentu. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif yang menurut Litchman (2013) dalam Suwarsono (2016) mendefinisikan penelitian kualitatif merupakan istilah umum dan mengandung informasi tentang suatu cara untuk mengetahui sesuatu. Cara yang dimaksud yakni melakukan pengumpulan,

pengorganisasian, dan penjelasan informasi yang diperoleh dari manusia menggunakan mata dan telinga sebagai alat penyaring. Lokasi yang dipilih untuk kebutuhan penelitian ini adalah Hotel Royal Senyur Prigen, hotel bintang empat ini beralamat di Jl. Putuk Truno No. 208, Prigen, Kec. Prigen, Pasuruan, Jawa Timur 67517. Pemilihan subyek diproses melalui *purposive sampling*, menurut Sugiyono (2019) adalah cara pemilihan dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Dari pendapat tersebut, maka pemilihan subyek dibagi menjadi dua pihak. Pihak internal mengambil seorang *Chief Accounting*, dengan pertimbangan pengetahuan dan keterlibatan manajemen di dalam operasional hotel. Sedangkan dari pihak eksternal mengambil 10 pengunjung hotel selama tahun 2022 dan tahun 2023, dengan pertimbangan mengambil ulasan mereka terkait pelayanan ketika berkunjung.

Jenis data di dalam penelitian ini didapat melalui dua sumber data, yakni data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui hasil wawancara dengan informan (*key person*). Data sekunder diperoleh melalui sumber-sumber yang relevan, seperti buku-buku literatur, jurnal, laporan keuangan Hotel Royal Senyur, *website* resmi Hotel Royal Senyur, dan *platform online travel agent*.

Teknik analisis data yang dipakai berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Saragih, dkk (2023) yakni analisis matriks Boston Consulting Group (BCG). Analisis matriks BCG bertujuan untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pasar bersumberkan dari pangsa pasarnya, dan matriks BCG tersebut ditentukan oleh dua faktor dengan rumus perhitungan sebagai berikut:

Tabel 1. Alat Bantu Analisis Data

Nama Rumus	Rumus Persamaan
Pertumbuhan Pasar	$TPP = (VP N - VP N1) / VP N1$
	Ket:
	1) TPP: Tingkat Pertumbuhan Pasar
	2) VP N: Volume Penjualan Tahun Terakhir
	3) VP N1: Volume Penjualan Tahun Sebelumnya
Nama Rumus	Rumus Persamaan
Pangsa Pasar Relatif	$PPR = VP N / VPP N$
	Ket:
	4) PPR: Pangsa Pasar Relatif
	5) VP N: Volume Penjualan Tahun Terakhir
	6) VPP N: Volume Penjualan Tahun Terakhir Pesaing

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hotel Royal Senyur Prigen bukan satu-satunya hotel yang berdiri di daerah Prigen, Pasuruan. Sebagai hotel pesaing untuk proses perhitungan di dalam rumus pangsa pasar relatif, maka peneliti memilih Hotel Royal Tretes View. Alasan peneliti mengambil Hotel Royal Tretes View sebagai pesaing yakni meski hotel ini berada di kelas bintang tiga, tetapi dari segi jarak kedua bangunan masih di satu lokasi dan sama bertempat di daratan tinggi dengan menjual pemandangan alam khususnya udara segar serta. Pembeda dengan Hotel Royal Senyur adalah Hotel Royal Tretes View menjadikan FnB sebagai salah satu aspek kedua setelah akomodasi mereka untuk menarik para pengunjung.

Tabel 2. Revenue Kedua Hotel Selama Tahun 2022 dan Tahun 2023

No	Nama Hotel	Revenue 2022	Revenue 2023
1.	Royal Senyur	9.332.873.112	13.191.898.767
2.	Royal Tretes View	7.736.432.127	10.362.908.300
	TOTAL	17.069.305.239	23.554.807.067

Sumber: Data diolah peneliti

Tabel di atas bisa dilihat bahwa meski kedua hotel berada di level bintang yang berbeda, tetapi jarak selisih total pendapatan mereka tidak terlalu jauh. Bahkan bisa dikatakan pendapatan Hotel Royal Tretes View termasuk dalam tingkatan yang memuaskan untuk hotel bintang tiga. Sehingga Hotel Royal Tretes View berpotensi menjadi pesaing.

Analisis Tingkat Pertumbuhan Pasar Hotel Royal Senyuir Prigen

Sebagai cara untuk mengetahui Tingkat pertumbuhan pasar, dibutuhkan data jumlah *revenue* milik Hotel Royal Senyuir Prigen dan Hotel Royal Tretes View di tahun 2022 dan tahun 2023.

Tabel 3. Data Total *Revenue* Tahun 2022

No	Nama Hotel	Revenue 2022
1.	Royal Senyuir	9.332.873.112
2.	Royal Tretes View	7.736.432.127

Sumber: Data diolah sendiri

Tabel 4. Data Total *Revenue* Tahun 2023

No.	Nama Hotel	Revenue 2023
1.	Royal Senyuir	13.191.898.767
2.	Royal Tretes View	10.362.908.300

Sumber: Data diolah sendiri

Melalui data di atas, dapat kita peroleh hasil perhitungan tingkat pertumbuhan pasar dengan rumus:

$$TPP = \frac{(VP N - VP N1)}{VP N1}$$

$$TPP = \frac{13.191.898.767 - 9.332.873.112}{9.332.873.112} \times 100\%$$

$$TPP = 41,35\%$$

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan di atas, dapat dilihat bahwa tingkat pertumbuhan pasar milik Hotel Royal Senyuir sebesar 41,35%. Nominal tingkat persentasi tersebut artinya bahwa Hotel Royal Senyuir memiliki pertumbuhan yang tinggi atas terjadinya kenaikan *revenue* yang signifikan dari tahun 2022 ke tahun 2023.

Analisis Pangsa Pasar Relatif Hotel Royal Senyuir Prigen

Analisis pangsa pasar relatif menunjukkan ukuran total pangsa pasar dari pendapatan yang didapat oleh Hotel Royal Senyuir dengan kompetitornya. Data yang digunakan adalah volume pendapatan Hotel Royal Senyuir di tahun 2022 dan 2023, volume pendapatan milik kompetitor, yaitu Hotel Royal Tretes View di tahun 2022 dan 2023. Volume pendapatan milik kompetitor tersebut kemudian nantinya

akan menjadi pembagi dari volume pendapatan milik Hotel Royal Senyuir.

Berikut merupakan perhitungan matriks *Boston Consulting Group* (BCG) untuk penentuan pangsa pasar relatif dari volume pendapatan Hotel Royal Senyuir pada tahun 2022 dan 2023.

$$1. TPP 2022 = \frac{(\text{Volume Pendapatan Hotel Royal Senyuir 2022})}{(\text{Volume Pendapatan Hotel Royal Tretes View 2022})}$$

$$TPP 2022 = \frac{9.332.873.112}{7.736.432.127} \text{ kali}$$

$$TPP 2022 = 1,21 \text{ kali}$$

$$2. TPP 2023 = \frac{(\text{Volume Pendapatan Hotel Royal Senyuir 2023})}{(\text{Volume Pendapatan Hotel Royal Tretes View 2023})}$$

$$TPP 2023 = \frac{13.191.898.767}{10.362.908.300} \text{ kali}$$

$$TPP 2023 = 1,27 \text{ Kali}$$

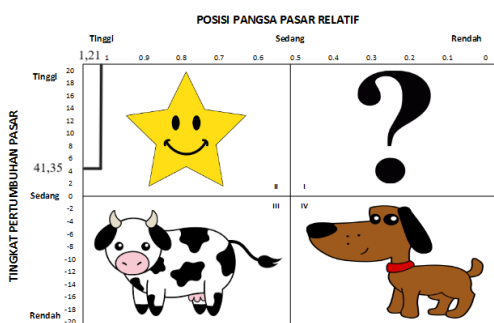
Melalui perhitungan dari matriks *Boston Consulting Group* untuk penentuan pangsa pasar relatif di atas telah menunjukkan bahwa pangsa pasar relatif Hotel Royal Senyuir di tahun 2022 adalah sebesar $1,21 > 1$, dan pangsa pasar relatif Hotel Royal Senyuir di tahun 2023 adalah sebesar $1,27 > 1$. Kedua hasil tersebut mengindikasikan bahwa Hotel Royal Senyuir memiliki pangsa pasar relatif yang tinggi karena angka pangsa pasar relatif yang didapat melebihi dari satu. Pangsa pasar relatif Hotel Royal Senyuir di tahun 2022 sebesar 1,21 kali dan meningkat menjadi 1,27 kali di tahun 2023, dari peningkatan pangsa pasar relatif dari tahun 2022 ke 2023 di atas maka diindikasikan mengalami kenaikan pangsa pasar sebesar 0,07.

Analisis Posisi Matriks Boston Consulting Group (BCG) Hotel Royal Senyuir Prigen

Tingkat pertumbuhan pasar secara spesifik dikategorikan dengan ukuran tinggi dan rendah. Sedangkan untuk pangsa pasar relatif dibedakan berdasarkan pangsa

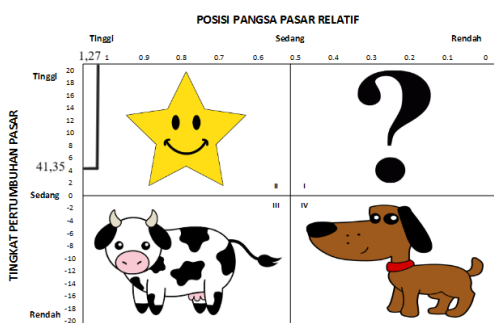
pasar antara 1,0 dan 1,5. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan sebelumnya, Tingkat pertumbuhan pasar Hotel Royal Senyuir yang mendapatkan hasil sebesar 41,35% menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan pasar berada di ukuran yang tinggi.

Setelah dilakukan perhitungan pangsa pasar relatif pada tahun 2022 sebelumnya, hasil yang didapatkan adalah sebesar 1,21 kali. Sedangkan pada tahun 2023 mendapatkan hasil sebesar 1,27 kali. Untuk memberi gambaran lebih jelasnya bagaimana bentuk dari kuadran matriks *Boston Consulting Group* (BCG), berikut matriks BCG untuk Hotel Royal Senyuir Prigen.



Gambar 4. Matriks BCG Tahun 2022

Sumber: Data diolah sendiri



Gambar 5. Matriks BCG Tahun 2023

Sumber: Data diolah sendiri

Berdasarkan gambar 4.2 dan gambar 4.3 matriks BCG Hotel Royal Senyuir berada di kuadran II, yaitu kuadran bintang (*Stars*) dengan tingkat pertumbuhan pasar tinggi sebesar 41,35% dan posisi pangsa pasar relatif tinggi sebanyak 1,21 kali di tahun 2022 dan 1,27 kali di tahun 2023.

Perbandingan yang dilakukan melalui jumlah pendapatan Hotel Royal Senyuir dari tahun 2022 hingga 2023, maka diperoleh angka pertumbuhan pasar (*growth market*) sebesar 41,35%. Hal ini membuktikan bahwa Hotel Royal Senyuir memiliki angka pertumbuhan pasar yang tinggi. Di sisi lain, berdasarkan perhitungan untuk matriks BCG dalam menentukan pangsa pasar relatif Hotel Royal Senyuir di tahun 2022 sebesar 1,21 kali dan 1,27 kali di tahun 2023, menandakan bahwa pangsa pasar Hotel Royal Senyuir memiliki pangsa pasar yang relatif tinggi. Dari hasil angka-angka yang didapat di atas, bisa digambarkan pada matriks BCG bahwa Hotel Royal Senyuir berada di posisi kuadran II, yakni bintang (*Stars*).

Strategi yang bisa dilakukan oleh Hotel Royal Senyuir berdasarkan posisi hasil matriks BCG yang berada di kuadran bintang (*Star*) adalah bertahan (*Hold*). Sebuah perusahaan yang berada di posisi kuadran bintang (*Star*) biasanya memiliki unit bisnis atau produk yang berada di posisi pasar yang kuat, memiliki peminat yang banyak, dan mulai menghasilkan pendapatan yang signifikan. Dalam usahanya untuk mempertahankan pangsa pasar, perusahaan perlu berinvestasi secara besar-besaran agar tetap bisa terus mengembangkan unit bisnisnya atau produknya. Hal tersebut perlu dilakukan karena dari tingginya suatu permintaan pasar, maka perusahaan juga harus mempertahankan keunggulannya dibandingkan dengan kompetitornya.

Hotel Royal Senyuir ketika memasuki era *new normal* sudah mulai menggunakan strategi pengembangan bisnis yang bisa terbilang sejalan dengan posisi kuadran bintang (*Star*). Strategi pertama yang digunakan tentunya tidak jauh-jauh dari diberlakukannya tiga langkah *protocol* kesehatan berdasarkan peraturan yang dikeluarkan pemerintahan, seperti wajib menggunakan masker di lingkungan hotel, melakukan cuci tangan dan *hand sanitizer*. Untuk tindakan

kebersihan tangan di publik ini pihak hotel telah memberikan fasilitas tempat cuci tangan sekaligus *hand sanitizer*-nya di berbagai titik, mulai dari luar lingkungan hotel hingga di dalam hotel. Lalu yang terakhir tentunya melakukan gerakan jaga jarak (*social distancing*). Selain tiga langkah *protocol* pemerintahan yang diberlakukan, Hotel Royal Seniyur Prigen juga menambah tindakan pencegahan penularan virus bahkan mulai dari kendaraan masuk hingga penumpang turun dan kemudian memasuki *lobby* atau di *front office*. Tindakan yang dilakukan seperti cek suhu yang dilakukan oleh satpam hotel di bagian luar sebelum memasuki lahan parkir, khususnya pengecekan suhu kepada pengemudi. Kemudian memberikan *disinfectant* kepada kendaraan sebelum memasuki lingkungan hotel. Setelahnya para pengunjung ketika baru saja memasuki pintu masuk menuju lobby akan dilakukan pengecekan suhu badan, dan terakhir *disinfectant* baru kemudian bisa meneruskan kegiatan mereka berikutnya di dalam hotel.

Strategi kedua yang pihak Hotel Royal Seniyur Prigen mulai lakukan sejak era *contactless* demi menghindari penularan virus beberapa tahun yang lalu adalah mulai memberikan perubahan fasilitas dan sistem pelayanan mereka dengan memanfaatkan teknologi yang semakin berkembang. Perubahan pertama yang mereka lakukan adalah bagi para pengunjung yang datang tetapi tidak menginap atau bagi mereka yang hanya ingin menikmati hidangan restaurant, Hotel Royal Seniyur telah mengganti buku menu mereka menjadi bentuk QR *scan code*. Jadi para tamu cukup melakukan pemindaian QR *code* tersebut pada ponselnya masing-masing, dan nantinya akan langsung muncul semua menu makan dan minuman yang tersedia di restaurant. Selain itu bagi para pengunjung yang khususnya menginap di hotel, sekarang mereka akan lebih mudah melakukan pemrosesan transaksi dan menikmati fasilitas hotel. Pihak Hotel

Royal Seniyur Prigen sejak tahun 2020 telah meluncurkan sebuah aplikasi *mobile* milik mereka sendiri yang bisa diunduh di ponsel masing-masing pengunjung melalui *play store* maupun *app store*. Aplikasi *mobile* mereka bernama Hotel Royal Seniyur Prigen, dan di tahun tersebut juga Hotel Royal Seniyur Prigen masih menjadi hotel yang pertama yang memiliki aplikasi *mobile* di daerah Prigen, Pasuruan. Di dalam aplikasi tersebut khususnya para pengunjung hotel yang menginap bisa melakukan banyak kegiatan transaksi hotel yang lengkap, mulai dari pemesanan kamar, *check in online* hingga ketika tiba di hotel hanya perlu mendapatkan kunci kamar, *order* makanan, permintaan pembersihan kamar, dan lain sebagainya.

Hotel Royal Seniyur Prigen lebih banyak ke arah pasar bisnis, khususnya di hari *weekdays*, sedangkan *family* di hari *weekend*. Pada strategi bisnis, Hotel Royal Seniyur yang memang lebih menjual daerah *space outdoor* mereka yang cukup banyak beserta pemandangannya. Salah satu fasilitas terbaru mereka untuk menarik pengunjung yang datang adalah adanya *Sky Bar* di lantai 4 mereka. Pemandangan yang mereka tunjukkan adalah *sunrise* di pagi hari dan *city view* di malam hari. Selain penambahan *Sky Bar*, pihak hotel juga menambah satu ruangan pertemuan yang bisa menampung hingga 200 orang dengan diproyeksikan untuk acara *event* seperti *party* atau *wedding*.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya terkait volume pendapatan Hotel Royal Seniyur Prigen di kondisi pasca pandemi Covid-19, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Tingkat pertumbuhan pasar Hotel Royal Seniyur Prigen mendapat perolehan sebesar 41,35%, perolehan tersebut termasuk ke dalam tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi.

2. Pangsa pasar relatif yang diperoleh oleh Hotel Royal Seniyur Prigen adalah sebesar 1,21 kali di tahun 2022 dan 1,27 kali di tahun 2023.
3. Posisi yang diperoleh Hotel Royal Seniyur Prigen dalam kuadran matriks BCG adalah bintang (Star). Posisi kuadran ini menunjukkan bahwa Hotel Royal Seniyur Prigen memiliki pertumbuhan yang tinggi dan pangsa pasar yang juga relatif tinggi, karena nilai pangsa pasar yang diperoleh oleh Hotel Royal Seniyur Prigen >1 .
4. Strategi yang tepat untuk digunakan pada posisi kuadran bintang (Star) ini adalah bertahan (Hold) atau dalam kata lain adalah strategi berusaha untuk mempertahankan pangsa pasarnya. Oleh karena itu, pihak Hotel Royal Seniyur Prigen harus bisa mengembangkan unit bisnisnya atau produknya karena tingginya permintaan pasar. Hotel Royal Seniyur Prigen juga harus melakukan pertahanan terhadap keunggulannya dibandingkan dengan kompetitornya yang juga berada di daerah yang sama dengannya. Hotel Royal Seniyur Prigen telah melakukan strategi jangka Panjang untuk mempertahankan posisi dan pengembangan unit bisnisnya.

Saran

Beberapa saran dari penulis setelah melakukan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mempertahankan posisi kuadran bintangnya yang telah diraih saat ini, agar tetap bisa berada di posisi yang bagus dan kuat tersebut.
2. Mempertahankan sekaligus meningkatkan pelayanan baiknya kepada pengunjung hotel dan memberikan hal baru kepada pengunjung dengan tujuan sebagai salah satu bentuk promosi.
3. Selalu mempertahankan kualitas produknya dan juga memberikan perbaikan, perubahan, atau menambah variasi pada produk-produk mereka

kepada pengunjung agar tetap bisa mendapat peminat di pasaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Aini, S., Sudirman, M. A., & Permatasari, F. A. (2022). ANALISIS PERBANDINGAN PROFITABILITAS SEBELUM DAN SELAMA PANDEMI COVID-19 PADA PERUSAHAAN SEKTOR JASA YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA. *METANSI "Manajemen dan Akuntansi"*, 5(1), 09–16.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen* (11 ed., Vol. 1). Salemba Empat. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik. (2 Maret 2020). Perkembangan Pariwisata Jawa Timur Januari 2020. *Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur*. Diperoleh tanggal 12 November 2023, dari <https://jatim.bps.go.id/pressrelease/2020/03/02/1134/tingkat-penghunian-kamar-hotel-berbintang-jawa-timur-bulan-januari-2020-mencapai-48-69-persen.html>
- <https://kominfo.jatimprov.go.id/>. (28 September 2021). Ekonomi Jatim Bangkit, Hunian Hotel di Kabupaten Pasuruan Mulai Meningkatkan. *Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Provinsi Jawa Timur*. Diperoleh tanggal 19 November 2023, dari <https://kominfo.jatimprov.go.id/read/umum/ekonomi-jatim-bangkit-hunian-hotel-di-kabupaten-pasuruan-mulai-meningkat->
- <https://kominfo.jatimprov.go.id/>. (2 Januari 2023). TPK Hotel Bintang di Jatim Capai 57,72%. Diperoleh tanggal 10 November 2023, dari *Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Provinsi Jawa Timur*. <https://kominfo.jatimprov.go.id/berit>

[a/tpk-hotel-bintang-di-jatim-capai-57-72](https://www.wartabromo.com/2021/02/06/omset-turun-hingga-di-bawah-10-100-lebih-hotel-dan-resto-di-jatim-ajukan-tutup/)

<https://www.wartabromo.com/>. (6 Februari 2021). *Omset Turun Hingga di Bawah 10%, 100 Lebih Hotel dan Resto di Jatim Ajukan Tutup*. WartaBromo.com. Diperoleh tanggal 12 November 2023, dari <https://www.wartabromo.com/2021/02/06/omset-turun-hingga-di-bawah-10-100-lebih-hotel-dan-resto-di-jatim-ajukan-tutup/>

Saragih, R., Ashadi, D., Sembiring, M. O., & Nurlinda. (2023). Analisis Boston Consulting Group (BCG) pada PT Bukit Asam Tbk. *JAKP: Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Perpajakan*, 6(1), 53–61.

Siregar, A. S. S., Sari, F. W., & Nurlinda. (2023). Analisis Boston Consulting Group (BCG) pada PT Siantar Top Tbk. *POLIMEDIA*, 26(1), 11–18.

Suwarsono, S. (2016). PENGANTAR PENELITIAN KUALITATIF. *Acara Hari Studi Dosen Program Studi Pendidikan Matematika*, 01–08. Diperoleh tanggal 17 November 2023, dari <https://www.usd.ac.id/fakultas/pendidikan/s2penmatematika/f113/etnomatematika/Pengantar%20Penelitian%20Kualitatif%20-%20Prof.%20Dr.%20St.%20Suwarsono.pdf>