

## **RUMUSAN STRATEGI BISNIS DAN STRATEGI PEMASARAN PADA UMA SAPNA VILLA BERDASARKAN ANALISIS MATRIK IFAS-EFAS**

**Eugenia Sartini Mega Dewi<sup>1</sup>, Nyoman Candra Tri Wahyuni<sup>2</sup>, Holil Pujiyati<sup>3</sup>, Ni Nyoman Kerti Yasa<sup>4</sup>, I Gst. Ayu Ketut Giantari<sup>5</sup>**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana, Denpasar, 80232, Indonesia

Email : [ayugiantari@unud.ac.id](mailto:ayugiantari@unud.ac.id)

**ABSTRAK :** Uma Sapna Villa Bali merupakan perusahaan yang bergerak di bidang hospitality, memiliki 26 unit villa dengan 5 kategori yang berbeda. Konsumen perusahaan ini berasal dari wisatawan lokal dan mancanegara. Permasalahan yang terjadi pada perusahaan ini yaitu menurunnya capaian tingkat hunian tamu pada tahun 2023, di mana tingkat hunian pada tahun 2022 mencapai 83.50% sedang pada tahun 2023 turun menjadi 76.78%. Uma Sapna Villa perlu melakukan identifikasi pada lingkungan perusahaan baik secara internal maupun eksternal menggunakan analisis Matriks IE guna mengetahui posisi bisnis serta merumuskan strategi sebagai alternatif strategi bisnis dan implikasinya terhadap pemasaran yang mampu menjadi bahan rekomendasi dalam pengambilan kebijakan di masa mendatang. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Data dikumpulkan dengan menggunakan *metode Delphi* dengan teknik wawancara mendalam dipandu oleh kuesioner dan melakukan observasi terhadap dokumen pendukung seperti *website* perusahaan dan *online travel agent*. Responden dalam penelitian berjumlah 3 orang manager atas yang berbeda divisi di Uma Sapna Villa Bali. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan matriks IFAS-EFAS. Berdasarkan hasil analisis matriks IE untuk saat ini dan masa mendatang Uma Sapna Villa Bali berada di Kuadran I pada posisi *Growth* dengan konsentrasi melalui integrasi vertikal. Pada kondisi tersebut, strategi yang dapat digunakan adalah strategi integrasi ke belakang, strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar. Implikasi pada strategi pemasaran adalah melalui strategi e-WOM dan narasi merek yang menarik.

**Kata Kunci : Strategi Bisnis, Strategi Pemasaran, Lingkungan Internal-Eksternal**

**ABSTRACT:** *Uma Sapna Villa Bali is a company in the hospitality industry, has 26 units with 5 different categories. The company's consumers come from domestic and international tourists. The problem that occurs in this company is the decreased in guest occupancy rates in 2023, where the occupancy rate in 2022 reached 83.50% while in 2023 it decreased to 76.78%. Uma Sapna Villa needs to conduct an analysis of the company's environment both internally and externally using the IE Matrix analysis to determine the business position and formulate strategies as alternative business strategies and their implications for marketing that can be used as recommendations in making policies in the future. The type of research used is descriptive qualitative. Data collection was collected using the Delphi method with in-depth interview techniques guided by questionnaires and observing supporting documents such as the company website and online travel agents. The respondents in this study were 3 top managers from different divisions of Uma Sapna Villa Bali. The data collected was analyzed using the IFAS-EFAS matrix. Based on the results of the IE matrix analysis for the present and future, Uma Sapna Villa Bali is in Quadrant I in the*

*Growth position with a concentration through vertical integration. In this condition, the strategies that can be used are backward integration strategies, market penetration strategies and market development. The implications for marketing strategy are through e-WOM strategies and attractive brand narratives.*

**Keywords: Business Strategy, Marketing Strategy, Internal-External Environment**

## **1. PENDAHULUAN**

Uma Sapna Villa merupakan hotel bintang 4 yang telah berdiri selama 21 tahun dan bukan satu-satunya akomodasi yang tersedia di area Seminyak. Terletak di lokasi yang sangat strategis karena dekat dengan banyak *restaurant*, *night club*, Pantai Seminyak, pusat perbelanjaan, dan jalan utama sehingga banyak sekali villa maupun hotel berbintang lainnya yang berdiri di sekitarnya yang dapat menjadi saingan dalam usaha sejenis.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para Manajer atas, pesaing terdekat Uma Sapna Villa yaitu Villa Equilibria, Elysian, Kayana, Amala, dan Maca. Menurut Octasylya (2017) semakin meningkatnya persaingan bisnis mengakibatkan konsumen semakin selektif dalam menentukan produk yang akan di pilih, yang secara tidak langsung menyebabkan penurunan tingkat penjualan. Dalam bisnis industri penting untuk mengidentifikasi bisnis yang dilakukan agar dapat bersaing dengan *competitor* (Christin dan Syah, 2023).

Menghadapi situasi internal dan eksternal perusahaan yang selalu berkembang setiap saatnya maka Uma Sapna Villa menerapkan berbagai strategi bisnis untuk tetap mempertahankan posisinya dan bertumbuh. Strategi-strategi tersebut diantaranya adalah menjaga kualitas pelayanan untuk menciptakan *guest satisfaction* sehingga tamu tersebut bersedia untuk melakukan *electronic word of affirmation* (eWOM), *me-maintain* para tamu loyal agar mereka menginap kembali, mengikuti digitalisasi dalam pemasaran dan pelayanan, bekerja sama dengan *travel agent* untuk memenangkan pasar, dan lain sebagainya. Lingkungan internal mengacu pada lingkungan yang bersentuhan langsung dengan organisasi bisnis dan dapat secara langsung mempengaruhi kegiatan bisnis sehari-hari (Kurniati, 2022).

Dalam menjalankan bisnis tentu saja ada halangan dan rintangan, sama seperti bisnis yang lainnya Uma Sapna Villa memiliki kelemahan yang dapat menghambat untuk terus berkembang. Banyaknya produk maupun layanan dari usaha sejenis yang berdiri di sekitaran Uma Sapna Villa menjadi salah satu ancaman dalam menjalankan bisnisnya. Kebijakan dari pemerintah seperti peraturan pajak juga dapat dijadikan sebagai ancaman bagi usaha. Memiliki 26 unit Villa dengan *layout* dan 5 kategori yang berbeda menjadi alasan mengapa tidak semua detail foto dari masing-masing unit bisa diunggah dalam

menjalankan promosi sehingga terkadang villa yang dipesan tamu tidak sesuai dengan foto yang ditampilkan. Lahan yang saat ini digunakan merupakan lahan sewa yang harus diperpanjang pada periode tertentu dan tentu saja harus melakukan negosiasi harga. Selain itu area parkir yang kurang luas juga menjadi kelemahan ketika para tamu yang menginap masing-masing membawa kendaraan pribadi, serta sistem pembayaran yang hanya menerima mata uang rupiah menjadi alasan lain ketika tamu ingin melakukan transaksi dengan mata uang asing.

Kondisi ini menarik untuk dikulik dari sisi internal dan eksternalnya karena dilihat dari kelemahan dan ancaman dari bisnis wisata perhotelan, Uma Sapna Villa mampu bertahan hingga saat ini dengan kinerja tim yang bersinergi dengan baik dari masing masing divisi (Pemasaran, *Front Office*, *Room Attendent*, Operasional, dan *Finance*) hingga mendapatkan beberapa kali penghargaan dari TripAdvisor. Fenomena lain yang muncul yaitu, pada satu tahun terakhir tingkat hunian di Uma Sapna Villa mengalami penurunan. Sehingga perlu ditelisik lebih lanjut apa sebenarnya yang menjadi alasan dan bagaimana cara untuk menyusun strategi bisnis dalam menyikapi permasalahan persaingan dan menurunnya tingkat hunian tersebut.

**Tabel Occupancy Rate of Uma Sapna Villa Bali Tahun 2022-2023**

YEAR	MONTH (%)												TOTAL OCC.
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	
2022	71,10	52,53	79,97	77,08	90,07	92,18	95,41	94,04	91,15	87,72	83,72	86,97	<b>83,50</b>
2023	82,63	67,98	67,12	72,18	80,89	82,44	89,70	84,74	85,26	82,01	60,90	65,50	<b>76,78</b>

Sumber : Uma Sapna Villa, 2024

Merujuk pada kelebihan dan kelemahan yang dimiliki oleh Uma Sapna Villa tersebut, perusahaan menjadikannya sebagai acuan dalam menyusun strategi di masa mendatang. Para manajer di Uma Sapna Villa memproyeksikan strategi untuk mengembangkan bisnisnya dengan mempertahankan kelebihan dan mencari alternatif untuk meminimalkan kelemahannya, lalu mencari peluang yang lebih luas untuk meningkatkan kepuasan dan kunjungan, loyalitas tamu, memberikan penawaran terbaik pada setiap *season*, dan memaksimalkan potensi *eWOM*. Uma Sapna Villa penting untuk mengantisipasi berbagai ancaman di masa mendatang seperti perubahan selera pasar, perubahan regulasi pemerintah, persaingan di sektor yang sama, perubahan bahan baku dan *maintenance villa*, persaingan harga, dan kondisi keamanan di Bali yang tidak stabil.

Berdasar kondisi ini Uma Sapna Villa perlu melakukan identifikasi

pada lingkungan perusahaan baik secara internal maupun eksternal menggunakan analisis Matriks IE guna mengetahui posisi bisnis serta merumuskan strategi sebagai alternatif strategi bisnis dan implikasinya terhadap pemasarsan yang mampu menjadi bahan rekomendasi dalam pengambilan kebijakan di masa mendatang.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1 Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategis adalah tentang memahami tantangan, tren, dan masalah; memahami siapa penerima manfaat atau klien utama dan apa yang mereka butuhkan; dan menentukan cara yang paling efektif dan efisien untuk mencapai mandat. Strategi yang baik mendorong fokus, akuntabilitas, dan hasil. Menurut Baretto dan Giantari (2015) perencanaan strategis merupakan proses analisis, perumusan, dan evaluasi strategi yang diterapkan oleh para pemangku keputusan dalam suatu organisasi dengan tujuan untuk dapat mengatasi ancaman eksternal serta memaksimalkan peluang yang ada. Perencanaan strategis juga mencakup perencanaan keputusan strategis, kegiatan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Perencanaan strategis merupakan suatu proses jangka panjang yang digunakan perusahaan dalam menentukan dan mencapai tujuan dari sebuah organisasi. Berdasarkan beberapa pengertian diatas tentang perencanaan strategis, dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis merupakan suatu proses perencanaan jangka panjang sebuah organisasi yang dilakukan oleh para pemangku keputusan dalam organisasi dengan tujuan agar dapat menangani ancaman eksternal serta memaksimalkan peluang yang ada dengan cara melihat secara objektif kondisi eksternal dan internal yang membuat organisasi dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal.

### **2.2 Strategi Bisnis**

Menurut tipenya, ada beberapa alternatif strategi bisnis yang dapat dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi, antara lain Yasa (2016):

- 1) Strategi Integrasi
  - a) Strategi Integrasi yang Berorientasi ke Depan (*Forward Integration Strategy*)
  - b) Strategi Integrasi yang Berorientasi ke Belakang (*Backward Integration Strategy*)
  - c) Strategi Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration Strategy*)
- 2) Strategi Intensif
  - a) Strategi Penetrasi Pasar

Strategi penetrasi pasar merupakan upaya meningkatkan pangsa pasar pada produk dan jasa yang sudah ada dengan melalui usaha pemasaran yang gencar.

- b) Strategi Pengembangan Pasar  
Pengembangan pasar merupakan upaya memperkenalkan produk atau jasa yang telah ada ke wilayah geografis yang baru.
  - c) Strategi Pengembangan Produk  
Berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa yang sudah ada.
- 3) Strategi Diversifikasi
- Menurut Sirait et al., (2020) menyatakan bahwa ada dua tipe strategi diversifikasi secara umum adalah diversifikasi terkait dan diversifikasi tidak terkait.
- a) Diversifikasi Terkait  
Diversifikasi terkait diadopsi saat rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategis pada lintas bisnis yang bernilai kompetitif.
  - b) Diversifikasi Tidak terkait  
Diversifikasi tak terkait diadopsi ketika rantai nilai bisnis tidak memiliki tingkat kemiripan yang tinggi sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai kompetitif.
- 4) Strategi Defensif
- a) Strategi Penciutan Biaya (*Retrachment Strategy*)  
Rasionalisasi biaya (*retrachment*) terjadi saat organisasi melakukan restrukturisasi dengan penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan keuntungan yang sedang menurun.
  - b) Strategi Penciutan Usaha (*Divestiture Strategy*)  
Menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi disebut divestasi (*Divestiture*). Divestasi umum digunakan dalam upaya meningkatkan modal yang ke depannya digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis.
  - c) Strategi Likuidasi (*Liquidation Strategy*) Likuidasi (*liquidation*)  
Kegiatan menjual semua aset perusahaan dengan bertahap dan dilakukan sesuai nilai nyata yang melekat pada aset tersebut.

### **2.3 Strategi Pemasaran**

Strategi pemasaran adalah pola pilihan yang terintegrasi tentang produk, pasar, kegiatan pemasaran, dan sumber daya pemasaran yang menambah nilai pada interaksi pelanggan dengan perusahaan dan memungkinkan perusahaan mencapai tujuan spesifik (Patrick & Hee, 2022). Strategi pemasaran merupakan langkah pemasaran yang terorganisir dan terencana guna mencapai tujuan perusahaan. (Harmoko, 2019). Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran merupakan rencana atau prosedur yang terencana dan berhubungan dengan pelaksanaan pemasaran yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Strategi pemasaran dibagi ke dalam tiga tingkatan utama, yaitu pemilihan segmen pasar, penetapan tujuan strategis, dan penyesuaian strategi dasar dengan kondisi eksternal (Portnykh, 2020).

Ada dua bagian yang saling berhubungan antara strategi pemasaran yaitu sasaran pemasaran dan bauran pemasaran (Eliyana, 2018:281). Menurut Kotler & Keller (2023) strategi pemasaran merupakan suatu pola pikir pemasaran yang akan digunakan oleh suatu bisnis atau perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya. Fungsi pemasaran digunakan dalam upaya mencapai sebuah tujuan bisnis dengan hasil yang didapatkan yaitu penjualan jasa atau produk yang dapat menguntungkan sebuah pasar sasaran (Yowanda dan Mawardi 2017).

Dalam konotasi penyusunan strategi, pemasaran mengadopsi dua dimensi, yaitu dimensi masa sekarang yang menunjukkan kaitan hubungan yang telah ada antara perusahaan dengan lingkungannya. Sedang dimensi yang akan datang berkaitan dengan hubungan di masa mendatang yang diharapkan dapat terjalin dan rencana tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi pemasaran dapat dikelompokkan sebagai berikut (Tjiptono, 2015) : (1) *marketing strategies*, fokus pada variabel-variabel pemasaran seperti segmen pasar, identifikasi dan seleksi pasar sasaran, posisi, *branding*, bauran pemasaran; (2) *marketing element strategies*, terdiri dari unsur independen bauran pemasaran, seperti strategi promosi “*pull-push*”, strategi distribusi “intensif, selektif-eksklusif”, dan strategi penetapan harga “harga penetrasi versus *skimming price*”; serta (3) *product-market entry strategies*, mencakup strategi merebut, mempertahankan, “memanen” atau melepas pangsa pasar.

Penelitian Nurhabibah & Dewi (2021) menggunakan analisis IFAS-EFAS dalam merumuskan strategi pemasaran dalam upaya meningkatkan penjualan hunian kamar di *The Tanis Beach Resort* Lembongan. Kemudian penelitian Giantari (2015) yang menggunakan Matrik IE dalam merumuskan strategi bisnis yang diterapkan oleh toko buku gramedia duta plaza di kota denpasar. Dan juga menggunakan Matrik IE sebagai alat analisis dalam merumuskan strategi pengembangan objek wisata air panas di desa marobo, kabupaten bobonaro, timor leste (Giantari,2015). Penelitian analisis SWOT Menggunakan matriks IFAS dan EFAS yang dilakukan pada PT Sejahtera Wahana Gemilang menunjukkan bahwa perusahaan berada di kuadran I, yang menunjukkan penerapan strategi pertumbuhan agresif (Jannah & Firdaus, 2022). Penelitian lain yang dilakukan oleh Octasylya et.,al (2017) memperoleh hasil bahwa PT. XYZ dalam matriks internal dan eksternal (IE), posisi perusahaan berada pad integritas horizontal serta strategi yang dapat diaplikasikan guna memperbaiki dan meningkatkan penjualan produk atau jasa adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan diversifikasi konsentrik, penetapan harga kompetitif, serta meningkatkan kualitas

pelayanan terhadap pelanggan.

Berbagai penelitian terdahulu diatas menunjukkan betapa pentingnya melakukan analisis lingkungan internal-eksternal sebuah perusahaan untuk dapat merumuskan sebuah strategi bisnis ataupun strategi pemasaran agar bisnis tersebut tetap dapat bertumbuh dan berkembang. Melalui matrik IE manajemen Uma Sapna Villa Bali dapat menganalisis permasalahan yang terjadi secara teoritis dan praktis dengan mengidentifikasi faktor lingkungan eksternal-internal. Hasil analisis tersebut, selanjutnya dapat dirumuskan sebagai strategi alternatif bisnis, dan mengimplementasikannya pada strategi pemasaran yang menjadi sebuah rekomendasi untuk bahan pertimbangan bagi bisnis Uma Sapna Villa Bali dalam pengambilan kebijakan di masa mendatang.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di Uma Sapna Villa Bali yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *hospitality*, memiliki 26 unit villa dengan 5 kategori yang berbeda. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan *Metode Delphi* (Okili, 2004) dengan teknik wawancara menggunakan kuesioner dan melakukan observasi terhadap dokumen pendukung seperti *website* profil perusahaan dan *online travel agent*. Responden dalam penelitian adalah 3 orang *manager* pada beberapa divisi di Uma Sapna Villa Bali. Salah satu alat analisis yang digunakan dalam upaya mengetahui dan mengidentifikasi kondisi lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan adalah dengan mengaplikasikan analisis Matriks Internal-Eksternal (IE) yang dikembangkan dari model *General Electric* (GE).

Sesuai dengan penelitian Kyana *et al* (2023) penggunaan model *General Electric* (GE) dengan menggunakan ukuran pengaruh Eksternal perusahaan dan ukuran kekuatan Internal perusahaan atau bisnis yang akan dihadapi. Tujuan penggunaan model *General Electric* membantu dalam mengevaluasi daya tarik pasar berdasarkan faktor-faktor seperti pertumbuhan pasar, ukuran pasar, dan profitabilitas. Di sisi lain, kekuatan bisnis dievaluasi berdasarkan pangsa pasar, kekuatan merek, dan keunggulan kompetitif (Aini dan Arisman, 2021). Disamping itu, menurut penelitian Varikta (2020) model ini juga dapat membantu dalam pengambilan keputusan strategis sesuai dengan kondisi pasar dan kekuatan bisnis.

Matrik IE dibagi ke dalam tiga bagian besar yang berbeda. Pertama, ketentuan divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, dan IV digambarkan pada posisi tumbuh dan membangun. Kedua, divisi-divisi yang masuk dalam sel III, V, dan VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan. Ketiga, ketentuan umum pada divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi (David and David, 2023:208).

**Total Nilai Skor Matriks IFE**

	4,0	3,0	2,0	1,0
Total Nilai Skor Matriks EFE	I <b>GROWTH</b> (Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal)	II <b>GROWTH</b> (Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal)	III <b>RETRENCHMENT</b> <i>(Turnaround)</i>	
	IV <b>STABILITY</b> (Hati-Hati)	V <b>GROWTH</b> (Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal) <b>STABILITY</b> (Tidak ada perubahan profit strategy)	VI <b>RETRENCHMENT</b>  (Captive Company atau Divestment)	
	VII <b>GROWTH</b> (Diversifikasi Konsentris)	VIII <b>GROWTH</b> (Diversifikasi Konglomerat)	IX <b>RETRENCHMENT</b> (Bangkrut atau Likuidasi)	
	1,0			

Sumber : Rangkuti, 2014

**Gambar Matrik IE**

Teknik ini akan menafsirkan posisi bisnis perusahaan berdasarkan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari lingkungan perusahaan sehingga dapat menentukan strategi-strategi yang bisa di jalankan pada posisi kondisi usaha tersebut.

**4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Setelah melakukan analisis pada lingkungan internal dan eksternal di Uma Sapna Villa Bali. Penelitian dibagi menjadi tiga tahap, yaitu :

1) Tahap Pemasukan (*The Input Stage*)

a. Analisis Internal (*Internal Factors Analysis Summary*)

Berikut adalah IFAS pada Uma Sapna Villa Bali. Analisis dilakukan pada lingkungan internal yang meneliti faktor-faktor kekuatan dan kelemahan sebagai berikut :

**TABEL IFAS PADA UMA SAPNA VILLA BALI**

No.	Faktor Internal Kunci	Saat Ini			Masa Mendatang (2025 - 2029)		
		Bobot	Rating	Nilai Tertimbang	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
<b>STRENGTHS</b>							
1	Lokasi <i>villa</i> yang strategis	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
2	Pelayanan yang ramah	0.13	4	0.52	0.14	4	0.56
3	Promosi pada berbagai <i>platform</i> sosial media	0.11	4	0.44	0.12	4	0.48
4	Kelengkapan fasilitas	0.1	4	0.4	0.11	4	0.44
5	Mampu mengikuti digitalisasi	0.06	3	0.18	0.07	3	0.21
6	Tersedia dalam 4 kategori <i>villa</i> (3 <i>One Bedroom</i> dan 1 <i>Two Bedrooms</i> )	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15
7	<i>Private pool villa (Quite and Private)</i>	0.09	3	0.27	0.09	4	0.36
<b>Total</b>		<b>0.64</b>		<b>2.36</b>	<b>0.68</b>		<b>2.6</b>
<b>WEAKNESSES</b>							
1	Postingan foto tidak sesuai dengan layout Villa	0.09	3	0.27	0.08	3	0.24
2	Lahan dalam status sewa	0.12	4	0.48	0.12	4	0.48
3	Tempat parkir yang kecil	0.08	3	0.24	0.07	3	0.21
4	Tidak menerima pembayaran dengan mata uang asing	0.07	3	0.21	0.05	3	0.15
<b>Total</b>		<b>0.36</b>		<b>1.2</b>	<b>0.32</b>		<b>1.08</b>
<b>TOTAL IFAS</b>		<b>1</b>		<b>3.56</b>	<b>1</b>		<b>3.68</b>

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Setelah dilakukan perhitungan rating dan bobot, didapatkan hasil sebagai berikut: faktor kunci pada indikator kekuatan yang paling berpengaruh pada tahun 2024 adalah pelayanan yang ramah skor 0,52 dan meningkat pada tahun 2025-2029 skor 0,56, ini menjelaskan bahwa *service* berkualitas yang diberikan oleh karyawan dari Uma Sapna Villa Bali sehingga memicu kepuasan tersendiri bagi tamu yang berkunjung dan meningkatkan loyalitas tamu. Faktor kunci pada indikator kelemahan yang paling berpengaruh pada tahun 2024 adalah lahan dalam status sewa dengan skor 0,12 dan diperkirakan pada masa yang akan datang (tahun 2025-2029) akan menjadi pengaruh yang besar dengan skor 0,48 sebab ketidakpastian harga yang diberikan owner lahan sewa yang akan berubah saat pembaharuan kontrak sewa tanah yang dianggap menjadi sebuah ketidakpastian yang sulit diprediksi.

Total skor IFAS pada masa kini (tahun 2024) sebesar 3,56 dan pada masa yang akan datang (tahun 2025-2029) sebesar 3,68. Total skor bobot yang berada di atas 2,5 menunjukkan posisi internal perusahaan cukup kuat dalam upaya mengatasi kelemahan yang ada dengan kekuatan yang dimilikinya.

b. Analisis Eksternal (*Eksternal Factors Analysis Summary*)

Berikut adalah EFAS pada Uma Sapna Villa Bali. Analisis yang dilakukan pada lingkungan eksternal yang meneliti faktor-faktor peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) yang sedang dialami,

yaitu sebagai berikut :

**TABEL EFAS PADA UMA SAPNA VILLA BALI**

No.	Faktor Eksternal Kunci	Saat Ini			Masa Mendatang (2025 - 2029)		
		Bobot	Rating	Nilai Tertimbang	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
<b>OPPORTUNITY</b>							
1	Kepuasan tamu	0.11	4	0.44	0.12	4	0.48
2	Kerja sama dengan <i>travel agent</i>	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24
3	Diamika kondisi <i>seasonal (Low, High, Pic)</i>	0.08	3	0.24	0.07	3	0.21
4	Dukungan Kemenparekraf dalam mempromosikan Bali	0.06	3	0.18	0.05	3	0.15
5	Loyalitas tamu ( <i>repeater guest</i> )	0.14	4	0.56	0.14	4	0.56
6	Menarik minat tamu menginap dengan <i>review</i> pada berbagai <i>platform</i> seperti <i>TripAdvisor, Booking.com, Google, dll</i>	0.14	4	0.56	0.15	4	0.6
<b>Total</b>		<b>0.61</b>		<b>2.22</b>	<b>0.61</b>		<b>2.24</b>
<b>THREAT</b>							
1	Dinamika selera pasar	0.11	4	0.44	0.11	4	0.44
2	Perubahan regulasi pemerintah	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15
3	Kompetisi di sektor yang sama	0.11	3	0.33	0.11	3	0.33
4	Perubahan bahan baku dan <i>maintanance villa</i>	0.07	3	0.21	0.07	3	0.21
6	Kondisi keamanan Bali yang tidak stabil	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15
<b>Total</b>		<b>0.39</b>		<b>1.28</b>	<b>0.39</b>		<b>1.28</b>
<b>TOTAL EFAS</b>		<b>1</b>		<b>3.5</b>	<b>1</b>		<b>3.52</b>

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Setelah dilakukan perhitungan rating dan bobot, didapatkan hasil sebagai berikut: faktor kunci pada indikator peluang yang paling berpengaruh pada tahun 2024 adalah *repeater guest* dan *guest review* pada *website/ travel aps* dengan skor 0,56 dan diperkirakan *guest review* pada *website/ travel aps* akan meningkat pada tahun 2025-2029 menjadi skor 0,60 karena perkembangan dan penggunaan media sosial yang makin pesat. Faktor kunci pada indikator ancaman yang paling berpengaruh pada tahun 2024 adalah perubahan selera pasar skor 0,44 dan diperkirakan pada masa yang akan datang (tahun 2025-2029) tetap menjadi faktor yang paling mengancam dengan total skor 0,44 sebab perubahan selera dari pasar sangat dinamis baik dari produk maupun waktu.

Total skor EFAS pada masa kini (tahun 2024) sebesar 3,50 dan pada masa yang akan datang (tahun 2025-2029) sebesar 3,52. Total skor bobot posisinya berada di atas 2,5 menunjukkan kondisi perusahaan mampu merespon dengan baik faktor luar dengan memanfaatkan peluang yang ada guna mengatasi

ancaman.

2) Tahap Pencocokan (*The Matching Stage*)

Penggunaan Matriks IE (*Internal Eksternal*) dengan parameter kekuatan internal perusahaan (IFAS) dan pengaruh eksternal (EFAS) yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi yang lebih detail. Nilai-nilai tabel EFAS dikategorikan sebagai Tinggi (3,0-4,0). Sedang (2,0-2,99) dan Rendah (1,00-1,99). Adapun nilai-nilai tabel IFAS dikategorikan sebagai Kuat (3,0- 4,0), Rata-rata (2,0-2,99) dan Lemah (1,0-1,99).

Posisi Uma Sapna Villa Bali dapat dilihat pada gambar berikut :

**Total Nilai Skor Matriks IFE**

	4,0	3,56	3,52	3,0	2,0	1,0	
Total Nilai Skor Matriks EFE	3,68	I <b>GROWTH</b> (Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal)		II <b>GROWTH</b> (Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal)		III <b>RETRENCHMENT</b> (Turnaround)	
	3,50	IV <b>STABILITY</b> (Hati-Hati)		V <b>GROWTH</b> (Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal) <b>STABILITY</b> (Tidak ada perubahan profit strategy)		VI <b>RETRENCHMENT</b> (Captive Company atau Divestment)	
	3,0			VII <b>GROWTH</b> (Diversifikasi Konsentris)		VIII <b>GROWTH</b> (Diversifikasi Konglomerat)	
	2,0	IV <b>STABILITY</b> (Hati-Hati)		V <b>GROWTH</b> (Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal) <b>STABILITY</b> (Tidak ada perubahan profit strategy)		VI <b>RETRENCHMENT</b> (Captive Company atau Divestment)	
1,0	VII <b>GROWTH</b> (Diversifikasi Konsentris)			VIII <b>GROWTH</b> (Diversifikasi Konglomerat)		IX <b>RETRENCHMENT</b> (Bangkrut atau Likuidasi)	

**Gambar Matrik IE Uma Sapna Villa Bali**

Total skor IFAS-EFAS pada masa kini (tahun 2024) adalah sebesar 3,56 dan 3,50. Total skor IFAS-EFAS pada masa yang akan datang (tahun 2025-2029) sebesar 3,68 dan 3,52. Berlandaskan Matriks IE di atas diketahui bahwa Uma Sapna Villa berada pada kuadran I untuk saat ini (tahun 2024) dan masa yang akan datang (2025-2029). Perusahaan yang berada pada Kuadran I, berada pada posisi *Growth* dengan konsentrasi melalui integrasi *vertical*.

3) Tahap Pengambilan Keputusan (*The Decision Stage*)

Sesuai dengan hasil analisis Matrik IE Uma Sapna Villa berada di kuadran I pada posisi *Growth Strategy* yang dibuat untuk fokus mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, maupun kombinasi dari ketiganya. Berikut beberapa rekomendasi strategi yang dapat diberikan :

- a. Strategi Integrasi yang berorientasi ke Belakang (*Backward Integration strategy*) merupakan strategi dalam upaya memiliki atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Strategi ini di gunakan oleh Uma Sapna Villa Bali ketika harga bahan baku yang diperkirakan akan naik atau terlalu mahal,

perusahaan pemasok dalam kondisi ini tidak dapat diandalkan sehingga tidak dapat memenuhi kebutuhan dan fenomena persaingan global yang memacu perusahaan untuk menekan jumlah pemasoknya dan menuntut pelayanan dan mutu yang terjamin dari yang ada sekarang ini.

b. Strategi Intensif yang terdiri dari :

a) Strategi penetrasi pasar adalah upaya untuk meningkatkan penjualan atas produk dan jasa yang telah tersedia dengan usaha-usaha pemasaran yang lebih gencar (Juliani dkk., 2017). Uma Sapna Villa Bali dapat memperluas pangsa pasar dengan cara memfokuskan kembali untuk menarik wisatawan mancanegara dengan cara melakukan diskon secara berkala dan terencana seperti pemberian diskon kamar pada hari-hari tertentu. Namun pada sisi lain harga menjadi pedoman pada kualitas suatu produk. Uma Sapna Villa Bali memiliki harga *rate* tetap yang telah disetujui oleh manajemen sesuai dengan produknya, baik harga standar maupun harga paket menginap. Menerapkan program loyalitas pelanggan, dimana pihak villa dapat memberikan insentif kepada tamu yang sering berkunjung, seperti diskon khusus, akses fasilitas eksklusif, atau penawaran khusus lainnya. Menurut Kamsariaty (2017), strategi harga penetrasi dapat dilakukan dengan menentukan harga awal yang rendah atau murah dengan tujuan untuk penetrasi pasar dengan cepat dan juga membangun loyalitas merek dari pada konsumen. Strategi penetrasi pasar juga dapat dilakukan melalui kolaborasi dengan brand lain ataupun dengan *influencer* serta menjalin kerja sama dengan agen travel serta meningkatkan publikasi melalui sosial media sebagai bentuk upaya dalam meningkatkan promosi. Menurut survei statistik MuseFind majalah Forbes, 92% saat ini konsumen lebih mempercayai *influencer* daripada iklan tradisional, karena *influencer* dianggap sebagai *trendsetter* sehingga banyak orang yang percaya jika sebuah produk sudah direkomendasikan oleh mereka sehingga dapat juga untuk meningkatkan *brand awareness* serta *positioning*.

b) Strategi Pengembangan Pasar

Strategi pengembangan pasar diartikan sebagai upaya yang dilakukan ketika pasar lama dalam kondisi stabil, maka upaya yang dilakukan untuk membuka peluang di pasar yang baru (Juliani et.,al 2017). Strategi pengembangan pasar yang dilakukan Uma Sapna Villa Bali adalah dengan memberdayakan taman tidak hanya sebagai fasilitas, tetapi juga sebagai tempat penyelenggaraan event. Menyelenggarakan event-event lokal dan menjalin kemitraan dengan aktor lokal untuk menawarkan pengalaman otentik

kepada tamu, untuk meningkatkan visibilitas dan daya tarik bagi wisatawan. Uma Sapna Villa Bali juga memiliki sumber daya manusia atau karyawan yang sangat menentukan keberhasilan pemasaran hotel. Citra perusahaan yang terbentuk pada sebuah hotel tercermin dari para sumber daya manusia yang dimilikinya. Sehingga perlu membangun strategi untuk meningkatkan kemampuan, sikap, dan kerapihan staff yang sangat menentukan hubungan baik dengan wisatawan maupun hubungan dengan mitra usaha. Uma Sapna Villa Bali dapat melakukan bantuan promosi *digital marketing*. Menurut Chakti (2019) *digital marketing* atau pemasaran digital yaitu berbagai strategi dan media digital dalam aktivitas promosi yang terhubung dengan internet menggunakan perangkat yang ada. Strategi yang dilakukan berupa digitalisasi pemasaran dengan membuat akun resmi lain selain Instagram pada media sosial yang cocok dengan tipe bisnis ini. Pada promosi ini dapat mengiklankan atau menginformasikan produk / menu baru, testimoni dari tamu atau *guest review*, potongan harga atau diskon dan informasi menarik lainnya sesuai target audiens. Selain itu menjadwalkan postingan foto maupun video dari aplikasi-aplikasi media sosial Uma Sapna Villa Bali agar informasi yang disampaikan kepada tamu tetap update. Pada penelitian Muhardono et,al (2022) yang mengatakan jadwal atau waktu posting konten dengan baik, menjadwalkan posting konten sangat penting untuk membantu menentukan kapan waktu yang tepat untuk posting dan seberapa sering. Tentu saja ini akan menambahkan *brand awareness* dari konsumen dan memperluas pasar yang sudah ada.

c) Strategi Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk yang dilakukan Uma Sapna Villa Bali adalah dengan memperbaiki dan menambah kelengkapan fasilitas yang ditawarkan sebelumnya. Desain dan arsitektur bangunan resort baik eksterior maupun interior sangat menarik sehingga dapat memberikan kesan pertama yang baik kepada pengunjung. Fasilitas seperti kolam renang, spa, gym, restoran, dan taman juga menjadi bagian dari bukti fisik yang diberikan Uma Sapna Villa Bali untuk memuaskan pengunjungnya. Berdasarkan posisi bisnis saat ini dan masa depan, maka perlu dilakukan pengembangan produk. Dengan meningkatkan standarisasi setiap fasilitas, mengembangkan pelayanan yang diberikan kepada pengunjung, dimana villa dapat memberikan layanan *concierge* yang membantu tamu dalam merencanakan kegiatan wisata, memberikan rekomendasi menu makanan

dan minuman yang dapat disesuaikan dengan preferensi pengunjung, dan menyediakan layanan pijat atau perawatan kecantikan dalam kamar. Uma Sapna Villa Bali dapat memanfaatkan inovasi teknologi dengan mengadopsi sistem *check-in* dan *check-out* mandiri yang menggunakan teknologi *smart lock*.

### **Implikasi pada Strategi Pemasaran**

Penerapan strategi intensif yang disarankan kepada Uma Sapna Villa Bali tentunya berdampak pada strategi pemasaran. Pemasaran telah diidentifikasi sebagai salah satu faktor penting bagi keberhasilan industri perhotelan karena industri ini sangat kompetitif dan strategi pemasaran memainkan peran kunci dalam menarik dan mempertahankan tamu (Huzar,2023). Pemasaran perhotelan mencakup spektrum aktivitas luas yang bertujuan untuk menarik, melibatkan, dan mempertahankan tamu (Prentice, 2013).

Untuk menjaga Uma Sapna Villa tetap bertahan dan unggul dibandingkan kompetitor, diperlukan aktivasi *marketing strategies* untuk meningkatkan *brand awareness* dan penciptaan strategi pemasaran baru sesuai dengan bauran pemasaran untuk meningkatkan kunjungan pelanggan. Berikut beberapa strategi pemasaran yang dapat diterapkan di Uma Sapna Villa Bali

1) Strategi pemasaran e-WOM (*electronic word-of-mouth*). Uma Sapna Villa Bali dapat memperluas jangkauan pemasaran melalui ulasan positif dari pengunjung, dapat meningkatkan reputasi merek dan menyebarkan kesadaran merek ke calon pelanggan potensial. Berinteraksi melalui platform e-WOM seperti situs review, media sosial, dan forum *online* yang dimiliki oleh Uma Sapna Villa Bali, respon yang cepat dan proaktif terhadap ulasan dan pertanyaan pengunjung. Melakukan analisis terhadap ulasan dan umpan balik pengunjung yang dapat membantu Uma Sapna Villa Bali untuk mengidentifikasi area-area di mana unggul dan di mana perlu diperbaiki. Dengan memanfaatkan strategi pemasaran e-WOM dengan baik, Uma Sapna Villa Bali dapat memperkuat, meningkatkan kepercayaan konsumen, dan memperluas pangsa pasar dalam lingkungan digital yang semakin berkembang.

2) Membuat narasi merek yang menarik

Uma Sapna diharapkan untuk lebih menekankan narasi merek yang menarik dan autentik melalui pelayanan. Perusahaan yang berhasil menyampaikan kisah dan nilai uniknya kepada para tamu dapat meningkatkan loyalitas tamu. Menyelaraskan branding dengan pengalaman tamu yang khas, sehingga membina hubungan emosional dan diferensiasi di pasar yang ramai (Sykimte,2023).

Strategi pemasaran yang dipaparkan diatas sesuai dengan penelitian Sykimte (2023) yang mengungkapkan strategi pemasaran yang memadukan kreativitas, teknologi, dan keterlibatan tamu yang autentik seperti menggunakan kekuatan dalam menciptakan narasi

merek yang menarik, mengintegrasikan platform digital dengan lancar, menyusun pengalaman tamu yang imersif, dan menerapkan branding yang berkelanjutan dan etis.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis IFAS-EFAS yang telah diperoleh, dapat disimpulkan bahwa posisi bisnis Uma Sapna Villa Bali berada pada kuadran I untuk saat ini dan masa yang akan datang. Perusahaan yang berada pada Kuadran I, berada pada posisi *Growth* dengan konsentrasi melalui integrasi *vertical*. Beberapa rekomendasi strategi yang cocok untuk digunakan adalah strategi integrasi ke belakang, intensif mencakup penetrasi pasar dan pengembangan pasar dan pengembangan produk serta menggunakan strategi e-Wom sebagai salah satu strategi pemasaran untuk meningkatkan reputasi merek dan menyebarkan kesadaran merek ke calon pelanggan potensial.

Saran yang diajukan kepada Uma Sapna Villa Bali adalah meningkatkan kualitas pada seluruh aspek eksternal dan internal agar kekuatan dan sumber daya yang dimiliki dapat dimanfaatkan dengan baik dan maksimal dalam kegiatan promosi hotel baik dari layanan. Melakukan evaluasi secara bertahap dan pengendalian terhadap pelaksanaan kinerja dalam pencapaian misi dan tujuan perusahaan.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Aini, Karimah., Arisman, Arisman. (2021). Analisis SWOT : Strategi Penjualan Produk Kerajinan Tangan Narapidana Lembaga Masyarakat Kelas IIA Sibolga. *JSHP : Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan*.
- Baretto, Mario., Giantari, I Gusti Ayu Ketut. (2015). Strategi Pengembangan Objek Wisata Air Panas Di Desa Marobo, Kabupaten Bobonaro, Timor Leste. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(11), hal. 773-796
- Chakti, Andi Gunawan. (2019). *The Book Of Digital Marketing*. Clebes Media Perkasa
- Christin, Sylvia., Syah, Tantri Yanuar Rahmat. (2023). Analisis Eksternal dengan Strategi Pemasaran pada Studi Deterjen Pt Wareska Organik Indonesia. *Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*. Vol. 2. Pp. 942-948.
- David, Fred R., David, Forest R. (2023). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts, and Cases, Edisi 17, Global Edition*, Malaysia: Pearson Education.
- Eliyana, Anis. (2018). *Pengantar Manajemen dan Aplikasinya*. Ke-1. Yogyakarta: Gava Media.
- Fitriandari, Mahayanti., Sukaatmadja, I Putu Gde., Giantari, I Gusti Ayu. Ketut. (2015). Analisis Strategi Bisnis Pada Toko Buku Gramedia Duta Plaza Di Kota Denpasar. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(3), hal. 163-182

- Harmoko, I. (2019). Strategi Pemasaran Produk Bank Syariah Dalam Persaingan Bisnis Perbankan Nasional. *Wadiah*, 1(1), 22-41. <https://doi.org/10.30762/wadiah.1i1.1278>
- Huzar. U, Maksym. (2023). *Aspects Of The Formation Of A Marketing Complex At Enterprises In The Hospitality Sphere In Modern Conditions*. <https://doi.org/10.32782/infrastruct73-32>
- Jannah, Miftahul., Firdaus, Mohammad Rehan. (2022). SWOT Analysis in Determining Marketing Strategy at PT. Sejahtera Wahana Gemilang (Chitose Surabaya). *Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 2(6), pp. 836–844
- Juliani, Ketut Anik Mas, Harsojuwono, Bambang Harsojuwono, Satriawan, I Ketut. (2017). Strategi Pengembangan Usaha Minuman Barjaz Tea di Barjaz Company. *Jurnal Rekayasa dan Manajemen Agroindustri*. 5 (4), hal 41-50.
- Kamsariaty. (2017). Strategi Pamasaran pada Produk Minuman Oxy Blue (Oxygenated Pure Water) dalam Penentu Kepuasan Konsumen. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 3 (1), hal 1 – 6.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2023). *Marketing Management (16th ed.)*. Pearson Education.
- Kurniati, Nelda. (2022). Analisa Lingkungan Bisnis Internal dan Eksternal Perusahaan. *Pusdansi.org*. 2 (3). Pp. 1.
- Kyana, Ni Luh Gede Sari Marta., Tirtamara, A.A.Ayu., Yasa, Ni Nyoman Kerti. (2023). Perumusan Strategi Pemasaran Produk Minuman Boba “Mixue” Dengan Menggunakan Matriks Internal Eksternal. *Jurnal Pijar Studi Manajemen dan Bisnis*, 1(3), hal. 578 - 587
- Muhardono, Ari. (2022). Pelatihan Optimalisasi Facebook Marketing dan Konten Strategi Foto Produk pada UMKM Kampung ATBM Desa Cepagan. *Society: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 01 (4).
- Nurhabibah, Vandini Putri., Dewi, Luh Komang Candra. (2021). Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Penjualan Kamar di The Tanis Beach Resort Lembongan Pada Masa Pandemi COVID-19. *Journal Research of Management*, 3(1), pp. 120-139
- Okoli, Chitu., Pawlowski, Suzanne D. (2004). The Delphi Method as a Research Tool: An Example, Design Considerations and Applications. *Information & Management*, 42, 15-29. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>
- Octasyilva, Annuridya Rosyidta. P., Nurida, Nunie., Sahat, Edward., Matiini, Gharizi. (2017). Marketing Strategy Analysis by SWOT Analysis to Improve Competitiveness at PT XYZ. *Jurnal IPTEK*, Vol. 1, No.1, Pp. 22-33.
- Patrick, Zurina., Hee, Ong Choon. (2022). Marketing Strategy in Small and Medium Enterprises: A Bibliometric Analysis from 1989 to 2020. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(5), pp. 598 – 613. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i5/13029>.
- Portnykh, Vladimir. (2020). Justification of the concept of marketing

- strategy for business organizations. *Economic Systems*, 13(4), 12-20. <https://doi.org/10.29030/2309-2076-2020-13-4-12-20>.
- Rangkuti, Freddy. (2014). *Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta: Gramedia.
- Sirait, Hermin., Citarayani, Irma., Saminem, Saminem., Quintania, Melani. (2020). Pengaruh Tingkat Kesehatan Bank dengan Metode RGEC dan Strategi Diversifikasi terhadap Pertumbuhan Laba (Studi pada Bank BUMN yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2013-2019). *Journal of Management Review*, 4(1), 411-420.
- Sykimte, Claudiane. (2023). *Hospitality Marketing and Branding for Hotels and Restaurants: Strategies for Success. International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology (IJARSCT) Vol.3 (1)*
- Tjiptono, Fandy. (2015). *Strategi Pemasaran*. Edisi ke-4. Yogyakarta: Andi.
- Varikta, Sandi. (2020). Analisis Kerja Sama Antara TNI AL Dengan Ditjen Perhubungan Laut Kemenhub Dalam Rangka Mendukung Kebijakan Poros Maritim Dunia (Studi Kasus Implementasi Program Tol Laut) Dengan Menggunakan Metode SWOT. *Jurnal Maritim Indonesia*, 8(2), hal. 164-178
- Yasa, Ni Nyoman Kerti. (2016), *Manajemen Strategik, Cetakan Pertama*, Denpasar: Udayana Press.
- Yowanda, Hawa Bunga., Mawardi, M. Kholid. (2017). Strategi Pemasaran Penerbangan Berkonsep *Low Cost Carrier (LCC)* Dan Daya Saing Perusahaan (Studi Pada Maskapai Penerbangan PT. Garuda Indonesia Citilink). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 51(2), hal. 168– 178