

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

**SKRIPSI**



**Oleh**

**DELLIA NOVANDINI**

**NIM : 19520067**

**JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MALANG (UIN) MAULANA  
MALIK IBRAHIM MALANG**

**2024**

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

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi  
Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun)



Oleh

**DELLIA NOVANDINI**

**NIM : 19520067**

**JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
2024**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

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

**SKRIPSI**

Oleh

**DELLIA NOVANDINI**

NIM : 19520067

Telah Disetujui Pada Tanggal 18 Mei 2024

**Dosen Pembimbing,**



**Yuliati, M.S.A**

**NIP. 19730703201802012184**

## LEMBAR PENGESAHAN

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

### SKRIPSI

Oleh

**DELLIA NOVANDINI**

NIM : 19520067

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun.)

Pada 27 Juni 2024

Susunan Dewan Penguji:

- 1 Ketua Penguji  
**Wuryaningsih, M.Sc**  
NIP. 199307282020122008
- 2 Anggota Penguji  
**Kholilah, M.S.A**  
NIP. 198707192019032010
- 3 Sekretaris Penguji  
**Yuliati, M.S.A**  
NIP. 197307032023212005

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



**Yuniarti Hidayah Suyoso Putra, SE., M.Bus., Ak. CA., Ph.DNIP.**

**197606172008012020**

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dellia Novandini  
NIM : 19520067  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**ANALISIS BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) PADA HOTEL ROYAL SENYUR PRIGEN PASCA PANDEMI COVID-19** adalah hasil karya saya sendiri, bukan "**duplikasi**" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 2 Juni 2024

Hormat saya,



Dellia Novandini

NIM : 19520067



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rohmatulloh Salis, M.Pd  
NIP 198409302023211006  
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Dellia Novandini  
NIM 19520067  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Judul Skripsi : **ANALISIS BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) PADA HOTEL ROYAL SENYIUR PRIGEN PASCA PANDEMI COVID-19**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
19%	18%	4%	4%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 21 Mei 2024

UP2M



Rohmatulloh Salis, M.Pd

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Analisis Boston Consulting Group (BCG) pada Hotel Royal Senyur Prigen Pasca Pandemi Covid-19” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Tidak lupa shalawat serta salam tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kabikan, yakni Din al-Islam. Semoga kita semua dapat mendapatkan syafaat-Nya di akhir zaman kelak. aamiin.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Yuniarti Hidayah Suyoso Putra, SE., M.Bus., Ak. CA., Ph.D selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Yuliati, M.S.A selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya, serta senantiasa memberikan arahan, masukan, saran, serta do'a untuk penulis sehingga bisa menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah mendidik serta membagikan ilmunya yang sangat bermanfaat selama penulis melakukan studi.
6. Ibu, ayah, kakak, dan seluruh anggota keluarga besar yang senantiasa memberikan do'a dan dukungan secara moral dan spiritual.

7. Bapak Moch Hafidz Samsudin selaku *Chief Accounting* dari Hotel Royal Senyur Prigen yang telah berkenan meluangkan waktunya untuk membantu dalam proses penyelesaian tugas akhir skripsi ini.
8. Semua teman-teman saya yang telah memberikan dukungan semangat dan dorongan agar penulis bisa segera menyelesaikan tugas akhir skripsi ini. Serta telah membantu di kala penulis kesusahan mulai dari melakukan studi hingga menyusun tugas akhir skripsi.
9. Kepada seluruh pihak lainnya yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang sayangnya tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. aamiin ya robal ‘alamin...

Malang, 26 Maret 2024

Penulis



## **HALAMAN MOTTO**

### ***HAKUNA MATATA***

*“It means no worries.”*

*“I'm thankful for my rough youth that will be remembered in the  
future. Passion, young, fever!”*

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL DEPAN</b>	
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....</b>	<b>7</b>
1.3.1 Tujuan.....	7
1.3.2 Manfaat .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Kajian Teoritis .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.1 Strategi.....</b>	<b>31</b>
2.2.1.1 Strategi Unit Bisnis .....	31
<b>2.2.2 Matriks Boston Consulting Group (BCG).....</b>	<b>32</b>
2.2.2.1 Tujuan Matriks BCG.....	33
2.2.2.2 Komponen Matriks BCG .....	34
<b>2.2.3 Pandangan Islam Mengenai Strategi .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3 Kerangka Berfikir .....</b>	<b>38</b>
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>40</b>

<b>3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian</b> .....	40
<b>3.2 Lokasi Penelitian</b> .....	40
<b>3.3 Subyek Penelitian</b> .....	41
<b>3.4 Data dan Jenis Data</b> .....	41
<b>3.5 Teknik Pengumpulan Data</b> .....	42
<b>3.6 Analisis Data</b> .....	43
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b> .....	<b>45</b>
<b>4.1 Paparan Data</b> .....	45
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	45
4.1.2 Struktur Organisasi .....	46
<b>4.2 Pembahasan Hasil Penelitian</b> .....	47
<b>4.2.1 Analisis Level Pertumbuhan Hotel Royal Senyur Prigen</b> .....	<b>47</b>
4.2.1.1 Analisis Tingkat Pertumbuhan Pasar Hotel Royal Senyur Prigen .....	48
4.2.1.2 Analisis Pangsa Pasar Relatif Hotel Royal Senyur Prigen .....	50
4.2.1.3 Analisis Posisi Matriks Boston Consulting Group (BCG) Hotel Royal Senyur Prigen .....	51
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	<b>56</b>
<b>5.1 Kesimpulan</b> .....	56
<b>5.2 Saran</b> .....	57
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>58</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b> .....	<b>62</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	9
Tabel 2.2 Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu .....	26
Tabel 3.1 Alat Bantu Analisis Data .....	43
Tabel 4.1 Revenue Kedua Hotel Selama Tahun 2022 dan 2023 .....	48
Tabel 4.2 Data Jumlah Revenue di Tahun 2022 .....	49
Tabel 4.3 Data Jumlah Revenue di Tahun 2023 .....	49

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 TPK Hotel Berbintang Jawa Timur 2020 .....	4
Gambar 2.1 Matriks BCG .....	34
Gambar 2.2 Kerangka Berfikir .....	38
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Hotel Royal Senyur Prigen.....	47
Gambar 4.2 Matriks BCG Tahun 2022.....	52
Gambar 4.3 Matriks BCG Tahun 2023.....	52

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian

Lampiran 2 Data Revenue Hotel Royal Senyur Tahun 2022-2023

Lampiran 3 Data Revenue Hotel Tretes View Tahun 2022-2023

Lampiran 4 Daftar Wawancara Beserta Jawabannya

Lampiran 5 Daftar Ulasan-Ulasan Pengunjung Hotel Royal Senyur  
Prigen di *Website Travel Agent Online*

Lampiran 6 Bukti Konsultasi

Lampiran 7 Biodata Peneliti

## ABSTRAK

Dellia Novandini. 2024, SKRIPSI. Judul: “Analisis Boston Consulting Group (BCG) pada Hotel Royal Senyur Prigen Pasca Pandemi Covid-19”

Pembimbing : Yuliati, M.S.A

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

---

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*).

## ABSTRACT

Dellia Novandini. 2024, THESIS. Title: “The Boston Consulting Group (BCG) Analysis of Royal Senyur Hotel Prigen in the Post-Pandemic COVID-19”

Advisor : Yuliati, M.S.A

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

---

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 relative 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.



## مستخلص البحث

ديليا نوفانديني. 2024، البحث الجامعي. العنوان: "تحليل مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) لفندق رويال سينيور بريجين بعد جائحة كوفيد-19". المشرف : يولياني، الماجستير

الكلمات الرئيسية: تحليل BCG، استراتيجية BCG، ما بعد جائحة الكوفيد-19.

كان لجائحة الكوفيد-19 تأثير كبير على الأنشطة التجارية، وخاصة الضيافة. أحد الفنادق المتضررة كان فندق رويال سينيور بريجين. على الرغم من أنها دخلت الآن فترة ما بعد الوباء، من الفترة الانتقالية إلى الظروف العادية، بالطبع، فإنها تتطلب الاستراتيجية الصحيحة حتى تتمكن الشركة من البقاء والعمل بشكل طبيعي مرة أخرى. يهدف هذا البحث إلى معرفة موقع مصفوفة BCG الرباعية والاستراتيجيات المستخدمة في فترة ما بعد جائحة الكوفيد-19.

المنهج المستخدم في هذا البحث هو نوع من دراسة الحالة، وهي محاولة لإجراء وصف وتحليل متعمق لحالة معينة. نوع البيانات هو البيانات النوعية، والتي تكون في شكل مصطلحات عامة وتحتوي على معلومات حول طريقة لمعرفة شيء ما. استخدم هذا البحث مصادر البيانات الأولية، وهي المقابلة مع المخبرين والبيانات الثانوية في شكل الوثائق.

بناء على هذا البحث، يمكن الملاحظة أن فندق رويال سينيور بريجين لديه معدل نمو في السوق يبلغ 41.35٪. في حين أن حصتها السوقية النسبية هي 1.21 مرة لعام 2022 و 1.27 مرة لعام 2023. يحصل موقع مصفوفة BCG الرباعية لفندق رويال سينيور بريجين من حسابين متعلقين بسوقه على نتائج في الربع الثاني، وهو النجمة (Star) مع الإستراتيجية الصحيحة التي يجب القيام بها هي الاستقرار (Hold).

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Virus Corona 2019 atau COVID-19 merupakan penyakit virus corona varian baru dengan nama SARS-CoV-2 (*Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2*). Kasus pertama dengan nama *novel Coronavirus* (nCoV) ini terdeteksi di China, tepatnya Kota Wuhan, Hubei pada bulan Desember tahun 2019 yang kemudian virus menyebar secara cepat ke negara-negara lain di seluruh dunia. Mengetahui hal tersebut, maka pada tanggal 30 November 2019 organisasi kesehatan dunia yaitu WHO mendeklarasikan bahwa virus tersebut menjadi *Public Health Emergency of International Concern (PHEIC)*. Artinya, Covid-19 berada di status darurat untuk kesehatan masyarakat di seluruh dunia, dan hal ini semakin memburuk ketika di tanggal 11 Maret 2020 statusnya meningkat menjadi pandemi (<https://www.who.int/>).

Usaha lain dari pemerintahan di Indonesia demi menjaga negaranya dari risiko penularan selain wajib menjalankan protokol kesehatan, adalah ketika Presiden mengambil keputusan akan sebuah peraturan tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) melalui Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dan mulai berlaku sejak tanggal 1 April 2020. Selain pemberlakuan PSBB yang diperlakukan di beberapa wilayah sebab adanya inisiatif dari pemerintah daerah, Indonesia juga menerapkan kebijakan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) secara serentak atas dasar komando pemerintah pusat untuk memerangi pandemi Covid-19 (Kurniawan, 2021). Dari dua kebijakan tersebut tidak bisa dipungkiri bahwa sangat berefek pada kondisi perekonomian di Indonesia. Awal Juni 2020, bank dunia memberikan sebuah gambaran bahwa pertumbuhan ekonomi di Indonesia adalah 0% di tahun 2020. Bahkan, dalam skenario terburuk pertumbuhan ekonomi Indonesia bisa minus 3,5% (Jaya, 2021).

Berbagai sektor ekonomi di Indonesia mendapat kendala dalam proses pengoperasian, banyak perusahaan yang harus menghentikan proses operasinya karena kondisi yang tidak memungkinkan dan terjadinya Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dalam skala yang besar. Mengambil dari penjelasan salah satu dosen dari Institut Teknologi dan Bisnis yakni Ahmad Dahlan Jakarta, Muhammad Sarwani, SE., M.M.. Dalam penjelasannya beliau berkata bahwa sudah pasti adanya Tindakan PHK, dan penjelasannya tersebut didukung dengan pelaporan dari Kementrian ketenagakerjaan. Kementrian ketenagakerjaan melaporkan kalau per Mei tahun 2020 setidaknya sudah ada 2,9 juta karyawan yang diPHK. Sedangkan menurut KADIN (Kamar Dagang dan Industri Indonesia), jumlah karyawan yang di PHK justru lebih tinggi yaitu sekitar 6,4 juta (UII, 2020).

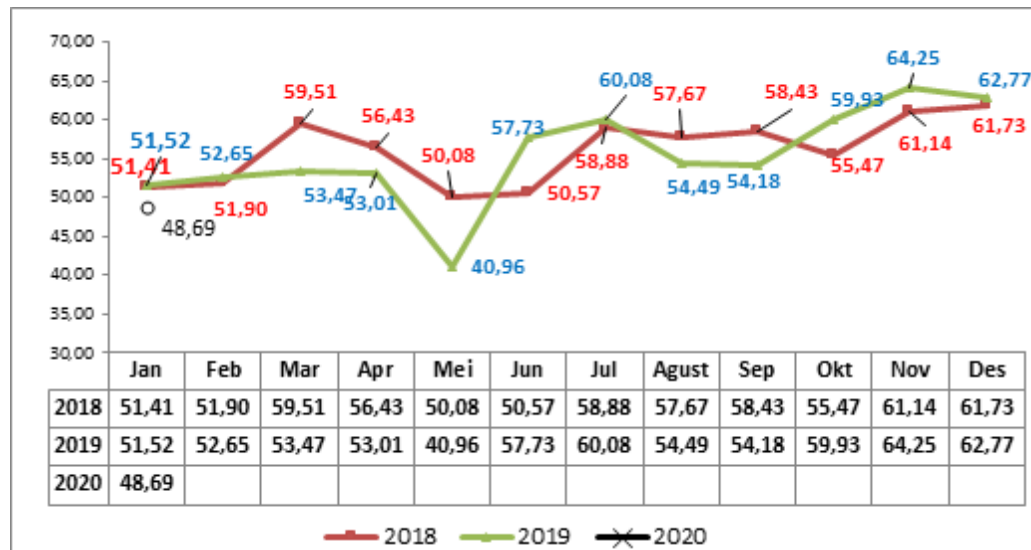
Sektor industri ekonomi yang paling terkena dampak dari pandemi adalah sektor pariwisata dan perhotelan. Pandemi Covid-19 membuat terjadinya penurunan pemasukan, sebab secara signifikan membuat berkurangnya jumlah tamu dan tingkat penjualan kamar. Penurunan tersebut tentunya juga mempengaruhi tingkat laba yang diperoleh. Sehingga tidak sedikit pula hotel yang harus tutup, karena tidak bisa bertahan dengan kondisi keuangannya ketika pandemi. Haryadi Sukamdani, Ketua Umum Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) mencatat saat itu ada 1.642 hotel di seluruh Indonesia terpaksa tutup akibat dari wabah Covi-19. Total 501 hotel tutup di daerah Jawa Barat, 281 hotel di Bali, dan 100 hotel di Kota Jakarta. Haryadi juga menyebutkan dari wisatawan asing potensial kehilangannya bisa sampai Rp 60 triliun, sementara yang mendatangi hotel bisa sampai Rp 30 triliun (Diayudha, 2020). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2020) pada bulan September 2020, Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel berbintang di Indonesia rata-rata 32,12%, turun sekitar 21,40 poin dibanding TPK bulan September tahun sebelumnya yang sebesar memperoleh rata-rata 53,52%. TPK September 2020 mengalami penurunan 0,81 poin dibandingkan dengan bulan sebelumnya. Pada September 2020, di hotel berbintang rata-rata lama menginap untuk wisatawan asing dan

wisatawan lokal adalah 1,73 hari. Durasi lama menginap tersebut ternyata menurun 0,11 poin dari September 2019 (Aini dkk., 2022).

Selain tiga lokasi tempat yang disebutkan oleh PHRI di atas, dampak pandemi juga memberi dampak luas di hotel dan penginapan di Jawa Timur. Dwi Cahyono, Ketua PHRI Jatim mengatakan adanya pengajuan tutupnya hotel dan resotan disebabkan oleh omzet yang diperoleh menurun drastis, bahkan mencapai di bawah 10%. Sedangkan bagi mereka yang tidak melakukan pengajuan bukan berarti dalam keadaan sehat, tetapi masih berupaya untuk mencoba bertahan hingga satu bulan ke depan, juga berupaya untuk bertanggung jawab pada karyawannya, dan tentunya berupaya agar masih bisa membayar pembayaran beban operasional yang harus terus dibayar seperti biasa (<https://www.wartabromo.com/>). Berdasarkan data yang ditampilkan oleh Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur (2020), Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel berbintang pada bulan Januari 2020 mendapat rata-rata sebesar 48,69% atau turun sekitar 14,08 poin dibandingkan TPK di bulan Desember 2019 yang saat itu mendapat 62,77%. artinya, di bulan Januari ketika seluruh hotel berbintang Jawa Timur telah menyediakan 100 kamar untuk dijual, hanya 48% hingga 49% yang berhasil terjual setiap malamnya (Badan Pusat Statistik, 2020).

Gambar 1.1

## Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel Berbintang Jawa Timur 2020



Sumber: Badan Pusat Statistik (2020)

Begitu pula yang terjadi di wilayah Pasuruan. Menurut Djoko Widodo, Ketua PHRI Pasuruan mengungkapkan bahwa okupansi hotel menurun drastis, baik hotel berbintang maupun bukan. Okupansi di wilayah Pasuruan didominasi dengan warga lokal, sedangkan kalangan turis asing yang biasanya ada menjadi tidak ada sama sekali. Upaya mereka untuk mengantisipasi virus Covid-19, yaitu dengan cara meningkatkan kebersihan area hotel. Seperti prosedur kesehatan termasuk sumber daya manusianya (SDM) (Aziz, 2020).

Memasuki tahun-tahun berikutnya, tepatnya di tanggal 5 Mei 2023 pihak WHO telah mendeklarasikan bahwa Covid-19 sudah bukan menjadi pandemi (<https://news.un.org/>). Kondisi perekonomian di Indonesia berangsur-angsur semakin membaik mengingat di tahun 2022 yang menjadi masa pemulihan pasca pandemi dan demi bisa membawa perekonomian negara ke dalam situasi yang lebih baik, maka pemerintah memilih untuk menyelenggarakan kebijakan dari berbagai aspek guna. Dimana kebijakan tersebut dirancang dengan harapan

supaya output pendapatan PDB dapat kembali dan mengalami peningkatan, selain itu agar Indonesia kembali inflasi, dan tentunya tingkat pengangguran berkurang. Upaya yang pemerintah lakukan seperti fokus pada kebijakan fiskal dan moneter, juga pemerintah yang melakukan kerja sama bersama Bank Indonesia dengan tujuan untuk menyurutkan banyaknya uang yang beredar dan suku bunga pada bank (Hayati, 2022).

Membaiknya kondisi ekonomi Indonesia, mulai bangkit juga sektor perhotelan. Bahkan pada bulan September ketika masih di tahun 2021 lalu, Fuji Subagyo, Ketua PC PHRI Pasuruan, mengatakan bahwa adanya meningkatnya okupansi terjadi lantaran sejak kebijakan pemerintah mulai memperbolehkan sektor pariwisata dan perhotelan beroperasi, terutama di daerah Kabupaten Pasuruan yang saat itu telah memasuki PPKM level 2. Di hari biasa okupansinya 25% hingga 30%, dan saat akhir pekan okupansinya mencapai 50%. Upaya yang dilakukan demi memastikan seluruh pengunjung aman dari Covid-19, adalah semua hotel diminta untuk menyematkan barcode dari aplikasi Peduli Lindungi (<https://kominfo.jatimprov.go.id/>).

Menurut catatan Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Jawa Timur, bahwa Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel dengan klasifikasi berbintang di bulan November tahun 2022 memperoleh rata-rata sebanyak 57,72%. Dibanding dari bulan sebelumnya, angka ini mengalami peningkatan 1,37 poin. TPK hotel bintang lima memiliki posisi rata-rata tertinggi dibandingkan TPK hotel berbintang lainnya, yakni 67,51%. Kemudian melalui Badan Resmi Statistik (BRS) Jawa Timur edisi 2 Januari 2023, Kepala BPS Jawa Timur yaitu Dadang Hardiwan mengemukakan kalau TPK hotel klasifikasi non-bintang di bulan November tahun 2022 mendapat rata-rata 52,87% atau naik 1,01 poin dibandingkan bulan sebelumnya (<https://kominfo.jatimprov.go.id/>). Kondisi perubahan dari segi penjualan melalui tingkat okupansi ini juga terjadi di Hotel Royal Senyur Prigen. Menurut *Chief Accounting* Hotel Royal Senyur yaitu Moch Hafidz Samsudin, okupansi hotel selama di masa pandemi Covid-19

mengalami penurunan sebesar 10% hingga 15%, dan ketika masa pemulihan pasca pandemi Covid-19 okupansinya meningkat hingga kisaran 50%.

Penelitian tentang analisis BCG sebagai pengambilan strategi di masa pasca pandemi Covid-19 ini berpedoman pada beberapa jurnal penelitian terdahulu. Di kategori pertama terkait analisis portofolio produk, yaitu Paintek (2023), dan Ferensi (2020) dengan hasil pemberian kuadran pada setiap produk yang berasal dari perusahaan terkait. Sebab berfokus pada portofolio produk, sehingga ada beberapa produk yang tidak dijelaskan terkait strategi yang bisa digunakan untuk bertahan di posisi kuadran tersebut maupun untuk melakukan perpindahan ke kuadran lain.

Kategori kedua dengan fokus tidak hanya analisis BCG tetapi juga pada analisis strategi seperti bersaing, bauran pemasaran, mempertahankan pangsa pasar, dan pengembangan produk. Penelitian tersebut dilakukan oleh Yuliza dkk (2023), Afriani & Yanti (2021), Ningsih dkk (2021), Aryani dkk (2020), dan Maristia dkk (2020). Menampilkan dari selain analisis BCG, mereka juga melakukan analisis melalui SWOT, PLC, hingga pemetaan produk agar tercapai strategi dari sisi lain. Hal ini bertujuan agar produk bisa berkembang sesuai zaman, dan usaha tetap bisa bertahan dari tahun ke tahun. Terakhir, kategori ketiga terkait analisis BCG itu sendiri. Para peneliti yang melakukannya yaitu Saragih (2023), Siregar dkk (2023), Yusuf dkk (2023), dan Nasution dkk (2021). Hasil dari penelitian mereka adalah kuadran BCG dan strategi yang sesuai dengan posisi kuadran. Selain itu, analisis ini dari berbagai sektor seperti pertambangan, manufaktur, manufaktur dan distribusi sepeda motor, hingga obat-obatan dan jamu Kesehatan.

Berdasarkan uraian di atas dan adanya perbedaan dari penelitian-penelitian sebelumnya, seperti objek, hasil, dan belum adanya analisis terkait latar waktu pasca pandemi Covid-19. Maka peneliti tertarik untuk mengambil judul **“Analisis Boston Consulting Group (BCG) pada Hotel Royal Senyuir Prigen Pasca Pandemi Covid-19.”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana posisi Hotel Royal Senyur Prigen dalam kuadran matriks BCG?
- 2) Bagaimana strategi yang digunakan oleh Hotel Royal Senyur Prigen dalam upaya meningkatkan penjualan pasca pandemi Covid-19?

## 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1.3.1 Tujuan

Berdasarkan dari rumusan masalah di atas, tujuan dilakukannya penelitian kali ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui posisi Hotel Royal Senyur Prigen dalam kuadran matriks BCG
- 2) Untuk mengetahui strategi yang digunakan oleh Hotel Royal Senyur dalam upaya meningkatkan pasca pandemi Covid-19

### 1.3.2 Manfaat

Berdasarkan topik yang diambil dalam pembahasan penelitian ini, diharapkan akan memberikan manfaat kepada pihak-pihak berikut:

- 1) Manfaat Teoritis
  - a. Bagi mahasiswa prodi Akuntansi, diharap mampu memberikan tambahan ilmu pengetahuan terkait strategi terainya penjualan agar usaha tetap bisa bertahan di masa pasca pandemi Covid-19, khususnya di sektor perhotelan.
  - b. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan mampu dijadikan sebagai bahan referensi atau rujukan melakukan penelitian selanjutnya dengan menggunakan topik yang sejenis.
  - c. Bagi peneliti, diharapkan mampu menjadi penambah wawasan dan pengetahuan tentang strategi terainya penjualan agar usaha tetap bisa



bertahan di masa pasca pandemi Covid-19, khususnya di sektor perhotelan.

2) Manfaat Praktis

- a. Bagi Hotel Royal Senyur, diharapkan dengan adanya penelitian ini mampu memberikan bukti empiris sebagai alat bantu pegangan dan dasar pertimbangan dalam meningkatkan kualitas, juga untuk membantu ketika pengambilan keputusan di masa yang akan datang.
- b. Bagi peneliti, diharapkan dengan adanya ini bisa menjadi sarana menerapkan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh selama berada di bangku kuliah di prodi Akuntansi.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil yang ditemukan dari penelitian-penelitian terdahulu dengan topik pembahasan terkait analisis mengenai matriks *Boston Consulting Group* (BCG) sebagai bahan referensi atau pedoman bahan komparator, sehingga dapat membantu dalam proses pelaksanaan penelitian. Tabel atas penelitian terdahulu sekaligus dengan rinciannya akan disajikan sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Jenis Penelitian & Metode	Hasil Penelitian
1.	Piatek, (2023)	Analysis of Brand Portofolio of Automotive Concerns Using The BCG Matrix	Jenis: Deskriptif  Metode: Kualitatif	Berdasarkan matriks BCG, maka dari setiap <i>brand</i> berada di kuadran sebagai berikut:  - Toyota berada di kuadran bintang. Kuadran ini berkat tingginya pertumbuhan sebesar 3709,667 dan pangsa pasar sebesar 14,73%, sekaligus penggambaran dari kuatnya brand ini.

No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Jenis Penelitian & Metode	Hasil Penelitian
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lexus berada di kuadran tanda tanya, dengan tingkat pertumbuhan sebesar 549,3333 dan pangsa pasar yang sebesar 1,09%.</li> <li>- Fiat berada di kuadran anjing, dengan tingkat pertumbuhan sebesar -2820, dan pangsa pasar sebesar 2,31%.</li> <li>- Peugeot berada di antara kuadran tanda tanya dan kuadran anjing. Sebab memiliki tingkat pertumbuhan sebesar -1888,33 dan pangsa pasar sebesar 2,57%.</li> <li>- Citroen juga berada di antara kuadran tanda tanya dan kuadran anjing. Sebab memiliki tingkat pertumbuhan sebesar</li> </ul>

No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Jenis Penelitian & Metode	Hasil Penelitian
				<p>-1920,67 dan pangsa pasar sebesar 1,83%.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opel berada di kuadran anjing, dengan tingkat pertumbuhan sebesar -8168,67 dan pangsa pasar sebesar 3,94%.</li> <li>- Abarth berada di kuadran tanda tanya, dengan tingkat pertumbuhan sebesar 0,333333 dan pangsa pasar sebesar 0,02%.</li> <li>- Jeep berada di kuadran tanda tanya, dengan tingkat pertumbuhan sebesar -712,667 dan pangsa pasar sebesar 0,65%.</li> <li>- DS Automobiles berada di kuadran tanda tanya, dengan tingkat pertumbuhan sebesar 193,6667 dan pangsa pasar sebesar 0,10%.</li> </ul>

No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Jenis Penelitian & Metode	Hasil Penelitian
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alfa Romeo berada di kuadran tanda tanya, dengan tingkat pertumbuhan sebesar 50 dan pangsa pasar sebesar 0,34%.</li> </ul>
2.	Saragih dkk., (2023)	Analisis Boston Consulting Group (BCG) pada PT Bukit Asam Tbk.	Jenis: Deskriptif  Metode: Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PT Bukit Asam Tbk memiliki pertumbuhan pasar yang tinggi, yakni senilai 68,90%. Segi pangsa pasar juga relatif tinggi, yakni sebesar 0,636x. Kondisi pasar yang tinggi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan berada di kuadran bintang, dengan kisaran pangsa pasar relatif &gt; 0,5.</li> <li>• Strategi yang tepat untuk digunakan adalah strategi mempertahankan.</li> </ul>

No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Jenis Penelitian & Metode	Hasil Penelitian
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan harus berinvestasi secara besar-besaran untuk terus mengembangkan unit bisnisnya atau produknya karena tingginya permintaan pasar, perusahaan juga harus mempertahankan keunggulannya dibandingkan kompetitornya. PT. Bukit Asam Tbk telah menuangkan strategi jangka panjangnya untuk mempertahankan posisi dan mengembangkan unit bisnis.</li> </ul>
3.	Siregar, Sari, & Nurlinda, (2023)	Analisis Boston Consulting Group (BCG) pada PT Siantar Top Tbk.	Jenis: Deskriptif  Metode: Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>PT Siantar Top Tbk memiliki pertumbuhan pasar yang tinggi, yakni 10%.</li> </ul>

No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Jenis Penelitian & Metode	Hasil Penelitian
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posisi pangsa pasar yang masih rendah sebesar 0,15x (&lt;1).</li> <li>• Berdasarkan matriks BCG, perusahaan berada di kuadran tanda tanya.</li> </ul>
4.	Yuliza dkk., (2023)	Analysis of Company Strategy Using The Boston Consulting Group (BCG) Matrix at CV. Tjahaja Baru	Jenis: Deskriptif  Metode: Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriks BCG menunjukkan bahwa CV. Tjahaja Baru berada di kuadran tanda tanya, merfleksikan bahwa mengalami pertumbuhan yang tinggi (10,7%) tetapi pangsa pasar yang rendah di tahun 2021 (0,17 &lt; 1) dan 2022 (0,32 &lt; 1).</li> <li>• Strategi yang bisa digunakan adalah strategi pembangunan. Seperti dengan melakukan penetrasi pasar, pengembangan pasar</li> </ul>

No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Jenis Penelitian & Metode	Hasil Penelitian
				dan produk, serta menaikkan jumlah anggota bagain divisi penjualan dan anggaran peromosi.
5.	Yusuf, Yusuf, & Nurlinda, (2023)	Analisis Boston Consulting Group (BCG) pada PT Astra Honda Motor	Jenis: Deskriptif Metode: Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berdasarkan hasil dari perhitungan matriks BCG, tingkat pertumbuhan pasar penjualan adalah sebesar 3,18% yang berarti memiliki pertumbuhan pasar yang tinggi.</li> <li>• Pangsa pasar relatif di tahun 2018 sebesar <math>3,27x &gt; 1</math>, dan di tahun 2019 sebesar 2019 sebesar <math>3,42x &gt; 1</math>. Artinya pangsa pasarnya lebih besar dibanding kompetitor di tahun yang sama.</li> <li>• Matriks BCG</li> </ul>



No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Jenis Penelitian & Metode	Hasil Penelitian
				<p>menunjukkan berada di kuadran bintang. Sebab pertumbuhan dan pangsa pasar yang tinggi, sekaligus lebih dari satu (<math>&gt;1</math>).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi yang tepat untuk digunakan adalah strategi mempertahankan posisi kuadran bintang tersebut.</li> </ul>
6.	Afriani & Yanti, (2021)	Analysis of Product Development Strategy and Position by Using BCG dan PLC (Case Study Mr. Hari's Chicken Egg Business in Bengkulu City)	Jenis: Deskriptif  Metode: Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan usaha mengalami kenaikan tinggi sebesar 27% yang beradarkan dasar BCG telah melebihi dari 10%.</li> <li>• Pangsa pasar relatif berada di <math>1,5 &gt; 1</math>. Artinya usaha tuan Hari lebih besar ketimbang pesaingnya, karena berada di angka melebihi 1.</li> </ul>

No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Jenis Penelitian & Metode	Hasil Penelitian
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriks BCG berada di kuadran bintang. Strategi yang digunakan pertahanan atau pengembangan, dengan tujuan agar tetap di kuadran bintang.</li> <li>• Dari segi PLC, usaha tuan Hari berada di posisi sedang berkembang.</li> </ul>
7.	Nasution dkk., (2021)	Analisis Boston Consulting Group (BCG) pada PT Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk	Jenis: Deskriptif Metode: Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan pasar yang tinggi sebesar 11.007%.</li> <li>• Posisi pangsa pasar masih rendah, yaitu sebesar 0,135x.</li> <li>• Matriks BCG di kuadran tanda tanya yang menunjukkan bahwa berada di pertumbuhan tinggi dan pangsa pasar rendah, sebab nilai pangsa pasar relative kecil yaitu <math>&lt; 1</math>.</li> </ul>

No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Jenis Penelitian & Metode	Hasil Penelitian
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi yang bisa digunakan adalah strategi membangun. Caranya antara lain seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar dan produk, serta divestasi.</li> </ul>
8.	Ningsih dkk., (2021)	Analisis Perencanaan Strategi Bersaing Menggunakan Metode Matriks BCG pada E-Commerce Shopee	Jenis: Deskriptif  Metode: Studi Kasus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat pertumbuhan pasar sebesar -0,09%, dan pangsa pasar relatif <math>2,9 &gt; 1</math>. Sehingga perusahaan berada di kuadran sapi perah yang artinya pangsa pasar relatif tinggi tetapi bersaing dalam industri dengan pertumbuhan lambat.</li> <li>• Dari segi pemetaan produk, marketshare yang diperoleh sebesar 8,75%</li> <li>• Strategi yang bisa digunakan yaitu memanen (<i>Harvest</i>).</li> </ul>

No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Jenis Penelitian & Metode	Hasil Penelitian
				Bertujuan untuk memerah segala kemungkinan yang akan terjadi di kas masuk sebelum produk tersebut masih ada. Strategi ini dapat digunakan pada produk yang mengalami penurunan volume penjualan secara perlahan.
9.	Aryani dkk., (2020)	Analisis Posisi Bersaing dan Strategi Bauran Pemasaran untuk Meningkatkan Jumlah Kunjungan pada Handara Golf and Resort di Bedugul Bali	Jenis: Deskriptif  Metode: Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dari hasil matrik BCG sebesar <math>7,09\% &lt; 10\%</math> dan analisis pangsa pasar relatif sebesar <math>0,17 &lt; 1</math>. Maka posisi perusahaan berada di posisi anjing, dimana pangsa pasar dan tingkat pertumbuhan pasar rendah.</li> <li>• Dari analisis SWOT dalam peningkatan kunjungan.</li> </ul>

No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Jenis Penelitian & Metode	Hasil Penelitian
				<p>Kekuatan dari segi internal, adalah lokasi perusahaan terletak di bagian pegunungan yang berefek pada suhu dan kondisi lingkungan, harga sewa lapangan lebih murah. Segi eksternal, peningkatan melalui penjualan online, pendapatan perkapita bertumbuh di Indonesia, lokasi di “Cincin Api Pasifik”, dan peraturan baru dari bank Indonesia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi bauran pemasaran sebaiknya menggunakan turn-around maupun strategi yang berorientasi pada pertumbuhan dan pertahanan. Strategi yang digunakan dirancang untuk.</li> </ul>

No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Jenis Penelitian & Metode	Hasil Penelitian
				memanfaatkan peluang guna meningkatkan pengunjung dan laba.
10.	Ferensi dkk., (2020)	Analisis Portofolio Produk Perusahaan Melalui Pendekatan BCG Matriks dan Akuntansi Manajemen; Studi Kasus PT Anekatama Makmur Sentosa Pangkalpinang	Jenis: Deskriptif  Metode: Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BCG Matriks</li> <li>- Produk pompa air Radin berada di kuadran tanda tanya, dimana pertumbuhan pasar tahun 2019 lebih tinggi daripada tahun sebelumnya yakni 52,41% dengan nilai bisnis yang juga lebih besar dibanding tahun 2018 yakni sebesar 10,89.</li> <li>- Produk pompa air Spartan di kuadran tanda tanya di tahun 2018 dan kuadran anjing malas di tahun 2019. Hal ini disebabkan oleh penurunan</li> </ul>

No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Jenis Penelitian & Metode	Hasil Penelitian
				<p>penjualan di tahun 2019 menjadi sebesar 30,06%, pangsa pasar juga turun menjadi sebesar 0,29 dibandingkan ketika 2018 yakni 0,44. Produk pompa air Loncin di kuadran anjing malas. Dikarenakan adanya penurunan penjualan menjadi sebesar (68,59%) dengan pangsa pasar relatif sebesar 0,7. Pada tahun 2019 juga mengalami pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar relatif yang pesat yakni sebesar 309,77% dan 0,24.</p>

No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Jenis Penelitian & Metode	Hasil Penelitian
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• BEP               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pompa air Radin BEP rupiah dan unit unit terjadi kenaikan dari tahun ke tahun, diikuti juga kenaikan penjualan produk. Maka dari tahun 2017 s/d 2019 selalu mendapat keuntungan.</li> <li>- Pompa air Spartan. BEP rupiah dan unit terjadi kenaikan dan penurunan dari tahun ke tahun. 2017 ke 2018 mengalami keuntungan sebanyak 6 unit ptoduk; 2018 ke 2019 mengalami kerugian sebanyak 3 unit.</li> </ul> </li> </ul>



No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Jenis Penelitian & Metode	Hasil Penelitian
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produk pompa air Loncin. BEP rupiah dan unit terjadi penurunan dan kenaikan dari tahun ke tahun. 2017 ke 2018 terjadi kerugian sebanyak 2 unit; 2018 ke 2019 terjadi kenaikan cukup drastis sebanyak 2 unit.</li> </ul>
11.	Maristia dkk., (2020)	Analisis Matriks BCG (BCG) dalam Strategi Mempertahankan Pangsa Pasar pada Smartphone Merek Samsung (Studi Kasus pada PT Samsung Elektronik Indonesia Tahun 2019)	Jenis: Deskriptif  Metode: Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil dari perhitungan matriks BCG, PT Samsung Elektronik Indonesia berada di kuadran sapi perah. Yang menggambarkan bahwa perusahaan memiliki kas yang melebihi kebutuhan. Perusahaan memiliki pertumbuhan</li> </ul>

No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Jenis Penelitian & Metode	Hasil Penelitian
				<p>penjualan sebesar 7,13% dan pangsa pasar relatif sebanyak 1,31x di tahun 2018, dan 1,35x di tahun 2019. Maka perusahaan berada pada pertumbuhan pasar yang sedang dan pangsa pasar relatif tinggi karena nilainya lebih dari 1.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi yang dapat di terapkan agar tetap bertahan dalam posisi pangsa pasar tertinggi sesuai dengan kuadrannya adalah strategi pengembangan produk, dan strategi diversifikasi. Perusahaan juga sebaiknya berhati-hati ketika akan berinvestasi.</li> </ul>

Sumber: Data sekunder dikelola oleh peneliti (2023)

Penelitian kali ini peneliti bermaksud untuk meneliti kembali mengenai analisis matriks *Boston Consulting Group* (BCG) sebagai fondasi atas perencanaan strategi. Di samping itu, di penelitian terdahulu tidak memakai hotel sebagai objek penelitian, dan bukan ketika dalam kondisi Covid-19. Oleh karena itu, di penelitian kali ini peneliti tertarik menggunakan hotel sebagai objek penelitiannya. Tabel atas persamaan sekaligus perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian terdahulu akan disajikan sebagai berikut:

**Tabel 2.2**

**Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu**

No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Persamaan dengan Penelitian Terdahulu	Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu
1.	Piatek, (2023)	Analysis of Brand Portofolio of Automotive Concerns Using The BCG Matrix	Melakukan analisis dengan menggunakan matriks BCG	Tidak semua disebutkan strategi yang cocok untuk digunakan; ruang lingkup mengambil sektor <i>automotive</i> .
2.	Saragih dkk., (2023)	Analisis Boston Consulting Group (BCG) pada PT Bukit Asam Tbk.	Melakukan analisis dengan menggunakan matriks BCG; disebutkan juga strategi yang cocok dengan hasil kuadran	Mengambil ruang lingkup Perusahaan BUMN yang bergerak di sektor pertambangan batu bara.

No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Persamaan dengan Penelitian Terdahulu	Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu
3.	Siregar, Sari, & Nurlinda, (2023)	Analisis Boston Consulting Group (BCG) pada PT Siantar Top Tbk	Melakukan analisis dengan menggunakan matriks BCG	Tidak menyebutkan strategi yang bisa digunakan; mengambil ruang lingkup perusahaan manufaktur.
4.	Yuliza dkk., (2023)	Analysis of Company Strategy Using The Boston Consulting Group (BCG) Matrix at CV. Tjahaja Baru	Melakukan analisis dengan menggunakan matriks BCG; disebutkan juga strategi yang cocok dengan hasil kuadran	Mengambil ruang lingkup perusahaan yang bergerak sebagai distributor dari <i>brand</i> sepeda motor Yamaha.
5.	Yusuf, Yusuf, & Nurlinda, (2023)	Analisis Boston Consulting Group (BCG) pada PT Astra Honda Motor	Melakukan analisis dengan menggunakan matriks BCG; disebutkan juga strategi yang cocok dengan hasil kuadran	Mengambil ruang lingkup perusahaan yang bergerak di sektor manufaktur dan distributor dari <i>brand</i> sepeda motor Honda.
6.	Afriani & Yanti, (2021)	Analysis of Product Development Strategy and	Melakukan analisis dengan menggunakan matriks BCG;	Mengambil ruang lingkup usaha perorangan dengan produknya yakni telur

No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Persamaan dengan Penelitian Terdahulu	Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu
		Position by Using BCG dan PLC (Case Study Mr. Hari's Chicken Egg Business in Bengkulu City)	disebutkan juga strategi yang cocok dengan hasil kuadran	ayam; peneliti terdahulu selain menggunakan BCG juga menggunakan PLC sebagai alat analisis.
7.	Nasution dkk., (2021)	Analisis Boston Consulting Group (BCG) pada PT Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk	Melakukan analisis dengan menggunakan matriks BCG; disebutkan juga strategi yang cocok dengan hasil kuadran.	Mengambil ruang lingkup perusahaan yang bergerak di sektor manufaktur yang bergerak di bidang obat-obatan dan jamu untuk kesehatan.
8.	Ningsih dkk., (2021)	Analisis Perencanaan Strategi Bersaing Menggunakan Metode Matriks BCG pada E-Commerce Shopee	Melakukan analisis dengan menggunakan matriks BCG; disebutkan juga strategi yang cocok dengan hasil kuadran.	Mengambil objek penelitian yakni e-commerce Shopee; peneliti terdahulu juga melakukan pemetaan produk untuk dianalisis <i>marketshare</i> nya.
9.	Aryani dkk.,	Analisis Posisi Bersaing dan	Melakukan analisis dengan	Selain BCG, peneliti terdahulu juga

No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Persamaan dengan Penelitian Terdahulu	Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu
	(2020)	Strategi Bauran Pemasaran untuk Meningkatkan Jumlah Kunjungan pada Handara Golf and Resort di Bedugul Bali	menggunakan matriks BCG; disebutkan juga strategi yang cocok dengan hasil kuadran; mengambil sektor akomodasi dan pariwisata sebagai objek penelitian	melakukan analisis dengan menggunakan analisis SWOT untuk mencari tahu kekuatan eksternal dan internal perusahaan.
10.	Ferensi dkk., (2020)	Analisis Portofolio Produk Perusahaan Melalui Pendekatan BCG Matriks dan Akuntansi Manajemen; Studi Kasus PT Anekatama Makmur Sentosa Pangkalpinang	Melakukan analisis dengan menggunakan matriks BCG; disebutkan juga strategi yang cocok dengan hasil kuadran	Lebih fokus menganalisis portofolio produk di perusahaan; selain BCG, peneliti terdahulu juga melakukan analisis terhadap BEP yang terjadi di perusahaan

No	Nama, Tahun	Judul Penelitian	Persamaan dengan Penelitian Terdahulu	Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu
11.	Maristia dkk., (2020)	Analisis Matriks BCG (BCG) dalam Strategi Mempertahankan Pangsa Pasar pada Smartphone Merek Samsung (Studi Kasus pada PT Samsung Elektronik Indonesia Tahun 2019)	Melakukan analisis dengan menggunakan matriks BCG; disebutkan juga strategi yang cocok dengan hasil kuadran.	Mengambil ruang lingkup perusahaan yang bergerak di sektor manufaktur yang bergerak di bidang elektronik.

Sumber: Data sekunder dikelola oleh peneliti (2023)

## 2.2 Kajian Teoritis

### 2.2.1 Strategi

Anthony & Govindarajan (2005) dalam buku berjudul *Management Control System*, Strategi adalah rencana-rencana untuk mencapai tujuan sebuah organisasi. Strategi juga mendeskripsikan arah umum yang akan dituju suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Menurut Andrews, perumusan strategi merupakan proses yang digunakan oleh para eksekutif senior untuk mengevaluasi keunggulan dan kelemahan sehubungan dengan peluang dan ancaman yang ada di dalam lingkungan dan kemudian memutuskan strategi yang menyesuaikan antara kompetensi inti perusahaan dengan peluang lingkungan.

#### 2.2.1.1 Strategi Unit Bisnis

Strategi unit bisnis adalah strategi terkait cara menciptakan dan menjaga keunggulan dalam persaingan dari masing-masing industri yang telah terpilih untuk berpartisipasi. Dalam tingkat strategi unit bisnis, terdapat pada dua aspek yang saling berkaitan:

1.) Misi dari Unit Bisnis "*Generic*", yaitu:

a. Membangun (*Build*)

Menyiratkan sebuah tujuan untuk menambah pasar, bahkan dengan melakukan pengorbanan akan laba jangka pendek dan arus kas.

b. Mempertahankan (*Hold*)

Sebuah misi yang mengarahkan untuk melakukan perlindungan atas pangsa pasar unit bisnis dan posisi bersaing.

c. Memanen (*Harvest*)

Bertujuan untuk mendapatkan laba jangka pendek dan arus kas secara maksimal, bahkan dengan melakukan pengorbanan pangsa pasar.



d. Divestasi (*Divest*)

Menampilkan sebuah keputusan agar mundur dari bisnis melalui proses likuidasi dengan penjualan secara cepat atau perlahan.

2.) Keunggulan Persaingan “*Generic*”, yaitu:

a. Biaya Rendah

Memperoleh suatu biaya rendah bisa melalui dari beberapa pendekatan, seperti skala ekonomis dalam produksi, dampak kurva belajar, pengendalian biaya yang ketat, dan minimalisasi biaya.

b. Diferensiasi

Kegiatan yang dilakukan sebagai fokus utamanya adalah dengan penawaran produk yang dihasilkan oleh unit bisnis, sehingga mampu menghasilkan produk yang memiliki ciri khas tersendiri dan dapat dianggap sebagai sesuatu yang unik dari pandangan pelanggan. Adapun contoh dari pendekatan diferensiasi produk seperti loyalitas merek, unggul di pelayanan kepada pelanggan, jaringan dealer, desain dan fitur pada produk, dan teknologi yang digunakan.

### 2.2.2 Matriks Boston Consulting Group (BCG)

Tahun 1963, tepatnya di kota Boston dari wilayah Masschussets, Amerika Serikat. Berdiri sebuah perusahaan konsultasi manajemen dengan posisi sebagai salah terbesar dari tiga perusahaan konsultasi strategi yang mempunyai pendapatan tersbesar di dunia. Perusahaan ini didirikan oleh Bruce Handerson, dan diberi nama sebagai Boston Consulting Group (BCG). Cabang yang telah dimilikinya adalah berjumlah lebih dari 900 kantor, dan ada 21.000 orang karyawan (Siregar dkk., 2023).

Setiap unit di dalam Matriks Boston Consulting Group (BCG) ditempatkan pada salah satu dari empat kategori kuadran, kuadran itu

nantinya mewakili keempat sel dari matriks 2x2, sel tersebut juga yang bertugas untuk mengukur sumbu-sumbu dari tingkat pertumbuhan industri dan pangsa pasar relatif. BCG memperlakukan indikator dari daya tarik relatif adalah pertumbuhan industri, sedangkan indikator untuk posisi persaingan dari suatu unit bisnis tertentu adalah pangsa pasar relatif. Pangsa pasar relatif memiliki peran penting dalam gagasan terkait kurva belajar, sehingga dipilih oleh BCG sebagai variabel strategi primer. BCG berpendapat jika, biaya per unit menurun pada tingkat yang dapat diprediksikan sesuai jumlah unit yang diproduksi dalam periode tertentu. Pendapat tersebut didasari dengan para pemimpin pasar mempunyai akumulasi pengalaman produksi terbesar, sehingga perusahaan memerlukan biaya terendah dan laba tertinggi. Selain itu, data base yang dimiliki *Profit Impact of Market Strategy* (PIMS) secara empiris mendukung hubungan antara pangsa pasar dan profitabilitas.

#### 2.2.2.1 Tujuan Matriks Boston Consulting Group (BCG)

Tujuan dari matriks BCG adalah sebagai berikut: (Ahmad, 2020 *dalam* Siregar dkk., 2023)

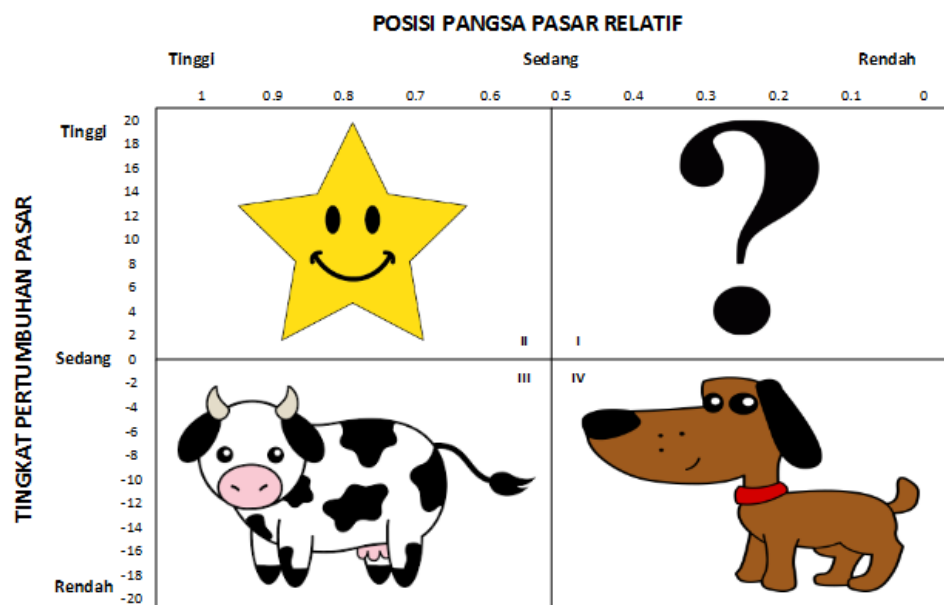
- 1.) Dengan beralaskan dari karakteristik sebuah *cash flow* perusahaan, maka bisa dilakukan pengembangan strategi akan pangsa pasar portofolio produk
- 2.) Memanfaatkan Pengembangan portofolio produk perusahaan agar dapat memunculkan informasi tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan
- 3.) Membantu pengambilan keputusan terkait investasi pada produk yang tidak mendatangkan keuntungan bagi perusahaan
- 4.) Pemaksimalan *cash flow* jangka panjang dengan dilakukannya pengalokasian anggaran pemasaran.

- 5.) Pengukuran hasil manajemen beralaskan dari kinerja produk yang ada di pasar
- 6.) Agar mengetahui apakah strategi yang digunakan telah sesuai dengan kebutuhan atau tidak, maka bisa dilakukan dengan menilik ciri-ciri dari posisi relatif dari unit bisnis yang diteliti.

#### 2.2.2.2 Komponen Matriks Boston Consulting Group (BCG)

BCG melakukan sebuah logika berikut agar tercipta rumus strategi bagi masing-masing dari empat sel atau kategori. Sel tersebut menunjukkan sebuah portofolio produk perusahaan dengan dilakukannya pengelompokan dari unit bisnis dan pertumbuhan pasar. Kategori tersebut berupa kudran Tanda Tanya (*Question Mark*), Bintang (*Star*), Sapi perah (*Cash Cow*), dan Anjing (*Dog*).

**Gambar 2.1**  
**Matriks BCG**



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

### 1.) Tanda Tanya (*Question Mark*)

Kuadran bertindak sebagai unit yang berpotensi di pasar dengan pertumbuhan tinggi namun memiliki pangsa pasar yang relatif rendah. Kuadran ini memerlukan modal yang besar, sebab menggunakan dana perusahaan. Unit bisnis yang berada di kuadran tanda tanya harus teliti dan bekerja keras untuk menentukan apakah mereka harus menyalurkan modal ke kegiatan operasi mereka. Kuadran ini dapat ditingkatkan menjadi kuadran bintang bila diterima oleh konsumen.

Unit bisnis yang terletak di dalam kuadran tanda tanya secara khusus direkomendasikan misi “bangun (*Build*)” pangsa pasar. BCG berpendapat bahwa dengan meningkatkan pangsa pasar selama di tingkatan masa pertumbuhan sebuah industri, maka unit bisnis akan mendapat keuntungan dari posisi berbiaya rendah. Unit-unit ini adalah pengguna kas utama, pengeluaran kas ini bertujuan untuk membangkitkan kepemimpinan pasar dalam kurun waktu jangka pendek yang kemudian akan menekan keuntungan jangka pendek. Namun peningkatan pangsa pasar ditujukan untuk menghasilkan keuntungan jangka panjang. Beberapa bisnis di kuadran ini mungkin didivestasi (dijual) jika kebutuhan dana oleh unit bisnis untuk memperkuat posisi persaingan sangatlah besar.

### 2.) Bintang (*Star*)

Unit bisnis yang terletak di dalam kuadran bintang secara khusus direkomendasikan misi “pertahankan (*Hold*)” pangsa pasar. Unit-unit ini telah memiliki pangsa pasar yang tinggi di sektornya, dan tujuan utamanya adalah investasi kas untuk melindungi posisi. Unit bisnis ini menghasilkan jumlah kas yang besar karena kepemimpinannya di pasar, namun juga

memerlukan pengeluaran kas yang besar agar tetap bisa bersaing di pasar yang sedang berkembang. Oleh karena itu, pada umumnya unit-unit tersebut bersifat swasembada (*self-sufficient*) dan tidak membutuhkan kas dari bagian lain dalam organisasi.

### 3.) Sapi Perah (*Cash Cow*)

Unit bisnis yang masuk ke dalam kuadran sapi perah secara khusus menerima saran tugas “panen (*Harvest*)” untuk laba jangka pendek dan arus kas. Unit bisnis yang berada di kuadran ini memiliki sumber utama kas untuk perusahaan. Hal itu karena unit-unit ini memiliki pangsa pasar yang relatif tinggi, maka unit-unit tersebut dapat biaya per unit yang terendah dan laba paling tinggi. Di sisi lain, karena unit-unit ini beroperasi di industri dengan tingkat kecepatan pertumbuhannya yang rendah atau yang mengalami penurunan, sehingga mereka tidak harus menginvestasikan seluruh kas yang dihasilkan.

### 4.) Anjing (*Dog*)

Unit-unit bisnis di kuadran anjing memiliki posisi persaingan yang kurang kuat dalam industri mereka yang tidak terlalu menarik. Bisnis yang memiliki kondisi seperti ini sebaiknya dijual atau dihilangkan (*Divest*), kecuali jika ternyata ada peluang bagus untuk menjadikannya menguntungkan.

## 2.2.3 Pandangan Islam Mengenai Strategi

Tentunya dalam mencapai sesuatu diperlukan suatu perencanaan strategi (*planning*) sebagai pondasi pelaksanaan tindakan yang akan diambil atau dilakukan. Sebab dari sebuah strategi bisa berdampak besar pada akhir tindakannya.

Hal ini dijelaskan dalam firman Allah, tepatnya pada Q.S Al-Anfal [8]:60 yang berbunyi:

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ

دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُوهُمْ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۗ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ

إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تَظْلَمُونَ

Artinya: *“Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang-orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. Apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan).”*

Kutipan dari ayat Q.S Al-Anfal di atas memberikan tafsir dari Quraish Shihab terkait anjuran kepada kaum beriman agar mempersiapkan diri sebaik-baiknya dalam menghadapi tantangan-tantangan yang akan datang. Sebuah persiapan itu mencakup dari berbagai segi aspek, baik kualitas maupun kuantitas. Karena dengan kuasa-Nya, Allah dapat mengetahui segalanya. Dan sungguh, apa pun yang kalian keluarkan untuk mempersiapkan dengan berharap kepada Allah, niscaya Dia akan membalasmu sesuai atau setimpal dari karunia-Nya, dan tidak akan sedikit pun balasan itu dikurangi bahkan sekecil atom.

### 2.3 Kerangka Berfikir



Sumber: Disusun oleh peneliti (2023)

Gambar 2.2 di atas memberi gambaran tentang kemunculan Covid-19 yang mencapai level pandemi memberikan efek pada sebuah usaha, dimana efek yang diberikan paling besar bisa dilihat dari penjualan yang terjadi ketika terkena efek dari pandemi tersebut. Khususnya pada perusahaan jasa yang mengambil sektor perhotelan. Mengingat dari munculnya pandemi Covid-19 menyebabkan dikeluarkannya kebijakan PSBB dan PPKM oleh pemerintah, para pihak internal perusahaan harus bisa mencari berbagai upaya alternatif agar transaksi penjualan yang mereka terima dari pengunjung yang datang tetap bisa diraih.

Maksud dari upaya-upaya tersebut, yaitu bertujuan untuk menyelamatkan perusahaan agar tetap bisa bertahan di kala pandemi Covid-19 sedang menyerang. Kemudian, setelah terkena efek selama pandemi Covid-19 pihak internal juga harus menyesuaikan diri kembali dengan situasi pemulihan pasca pandemi Covid-19. Upaya untuk tetap terjadinya penjualan sesuai yang diharapkan juga pasti butuh sebuah penyesuaian, dengan kata lain strategi mereka juga akan diperbarui. Untuk penelitian ini peneliti mengambil studi kasus di Hotel Royal Senyur Prigen.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Menurut Merriam (2009), Studi kasus merupakan upaya untuk Melakukan penjelasan dan evaluasi yang mendalam terhadap situasi khusus. Situasi ini dapat berupa individu, kelompok, program, lembaga, komunitas tertentu, atau kebijakan tertentu. Metode studi kasus lebih tepat jika pokok pertanyaan utamanya berkaitan dengan pengidentifikasian faktor penyebab, baik dalam bentuk “bagaimana” maupun “mengapa”. Namun, peneliti memiliki keterbatasan dalam mengendalikan peristiwa yang sedang diselidiki (Afifudin & Saebani 2009, *dalam* Krisnahadi, Septika, & Aryani, 2020).

Penelitian kualitatif menurut Litchman (2013) mengartikan penelitian kualitatif sebagai istilah yang umum dan mengandung informasi tentang bagaimana memahami sesuatu. Cara untuk mempelajarinya, peneliti mengumpulkan, mengatur, dan menafsirkan informasi yang telah dicapai dari orang-orang dengan menggunakan mata dan telinga sebagai alat bantu penyaring. Penelitian kualitatif sering kali membawa kegiatan wawancara yang mendalam dan/atau observasi terhadap orang-orang, dalam situasi (*setting*) yang alamiah, *online*, atau sosial. Penelitian kualitatif dapat dibandingkan dengan penelitian kuantitatif, karena kuantitatif sangat bergantung pada pengujian hipotesis, hubungan sebab dan akibat, dan analisis data statistik (Suwarsono, 2016).

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Hotel Royal Senyur. Hotel Royal Senyur adalah perusahaan jasa yang bergerak dalam sektor perhotelan, dan berlokasi di Jl. Putuk Truno No. 208, Prigen, Kec. Prigen, Pasuruan, Jawa Timur 67517.

Lokasi penelitian ini jika di lihat dari lingkungan daerah di sekitarnya terdapat tempat wisata menarik seperti Pemandian Air Panas Padusan Pacet, Marvell City Mall, dan Taman Safari Indonesia 2. Maka peneliti tertarik untuk mengambil Hotel Royal Senyur sebagai objek penelitian, sebab di kala pandemi Covid-19 menyerang yang paling terasa terkena dampak dari segi penurunan pendapatan adalah perusahaan jasa sektor pariwisata dan perhotelan.

### 3.3 Subyek Penelitian

Subyek penelitian atau informan (*key person*) dalam penelitian ini diperoleh melalui *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2019), *purposive sampling* merupakan suatu teknik pengambilan sampel penelitian dengan pemilihan dari sebuah pertimbangan dan tujuan tertentu. Artinya, pemilihan subyek didasarkan pada pertimbangan atau kriteria tertentu agar dapat memberikan data dan informasi yang maksimal. Adapun subyek dari penelitian ini adalah *Chief Accounting*, dan 10 pengunjung hotel selama periode tahun 2022, dan tahun 2023. Penentuan subyek untuk bagian internal, sampel dipilih berdasarkan pengetahuan dan keterlibatan manajemen dalam mengoperasikan hotel, sedangkan untuk eksternal (pengunjung) berdasarkan ulasan (*review*) mereka terkait pelayanan yang diterima.

### 3.4 Data dan Jenis Data

Data di dalam penelitian ini diambil melalui dua sumber data yang digunakan, yaitu berasal dari:

#### 1) Data primer

Data primer secara langsung diperoleh dari hasil wawancara dengan informan (*key person*). Wawancara ini merupakan metode tanya jawab secara langsung dengan sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan topik atau rumusan masalah penelitian. Informan (*key point*) yang dirujuk adalah Chief Accounting.

## 2) Data sekunder

Data sekunder diperoleh setelah melewati pemilihan dari berbagai macam sumber yang relevan dengan penelitian. Di antaranya yaitu buku-buku literatur, jurnal, laporan keuangan Hotel Royal Senyuir, *website* resmi Hotel Royal Senyuir, *platform online travel agent*, serta data-data lain yang relevan.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa cara, meliputi:

- 1) Studi Pustaka, peneliti mengumpulkan informasi dengan mencari bahan referensi berasal dari buku atau jurnal terdahulu yang berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan penelitian saat ini.
- 2) Studi Lapangan

Studi lapangan dalam penelitian ini terdapat tiga teknik pengumpulan data, antara lain:

- a. Wawancara, peneliti menghimpunkan data dengan melakukan proses tanya jawab mendalam terhadap informan (*key point*).
- b. Observasi, peneliti menghimpunkan data dengan mengamati proses kegiatan yang ada di Hotel Royal Senyuir
- c. Dokumentasi, peneliti menghimpunkan data dengan berasal dari sumber-sumber sekunder berupa dokumen-dokumen terkait dengan penelitian ini. Seperti *website* resmi Hotel Royal Senyuir, *platform online travel agent*, dan tentunya yang paling penting adalah laporan keuangan Hotel Royal Senyuir.

### 3.6 Analisis Data

Tahapan prosedur analisis data penelitian ini melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

#### 1) Persiapan

Memahami tentang kondisi hotel secara umum, seperti lokasi, struktur organisasi, fasilitas-fasilitas hotel, dan hal terkait pendapatan dan operasional hotel.

#### 2) Pengumpulan data

Pengumpulan data dalam penelitian ini mengenai informasi umum hotel, struktur organisasi, fasilitas-fasilitas hotel, *price list* harga kamar, ulasan (*review*) dari pengunjung, jumlah penjualan selama dua periode, dan laporan keuangan hotel.

#### 3) Analisis data

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Saragih dkk., 2023), teknik analisis data dalam penelitian kali ini akan menggunakan analisis Matriks Boston Consulting Group (BCG). Demi memunculkan tingkat pertumbuhan pasar pada Hotel Royal Senyur Prigen beralaskan pangsa pasar, matriks BCG ditentukan oleh dua faktor. Dua faktor tersebut yaitu dapat diukur dengan rumus di bawah ini:

**Tabel 3.1**  
**Alat Bantu Analisis Data**

Nama Rumus	Rumus Persamaan
Pertumbuhan Pasar	$TPP = (VP N - VP N1) / VP N1$
	Ket: - TPP: Tingkat Pertumbuhan Pasar - VP N: Volume Penjualan Tahun Terakhir - VP N1: Volume Penjualan Tahun Sebelumnya

Nama Rumus	Rumus Persamaan
Pangsa Pasar Relatif	$PPR = VP N / VPP N$
	Ket: <ul style="list-style-type: none"> <li>- PPR: Pangsa Pasar Relatif</li> <li>- VP N: Volume Penjualan Tahun Terakhir</li> <li>- VPP N: Volume Penjualan Tahun Terakhir Pesaing</li> </ul>

#### 4) Penarikan kesimpulan

Langkah terakhir pada penelitian ini adalah memberikan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan berdasarkan analisis strategi untuk meningkatkan penjualan agar mampu bertahan di masa pandemi dan ketika masa pemulihan atau setelah pandemi Covid-19.

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Paparan Data Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Gambaran umum Perusahaan

Hotel Royal Senyur merupakan hotel mewah berbintang empat yang terletak di dataran tinggi daerah Prigen yang subur. Berkat letak di dataran ketinggian tersebut, Hotel Royal Senyur menawarkan pemandangan pegunungan yang menakjubkan dan juga panorama perkotaan terbaik. Bangunan Hotel Royal Senyur menggunakan konsep modern klasik dan dekorasi yang indah, sehingga menjadikan lokasi yang tepat untuk melakukan kegiatan terkait pekerjaan, bisnis, maupun sekedar untuk bersantai di waktu luang. Dari segi pariwisata, ada beberapa tempat pariwisata yang bisa dijangkau dari Hotel Royal Senyur. Tempat-tempat pariwisata tersebut seperti Gunung Bromo, Air Terjun Putuk Truno, Air Terjun Kakek Bodo, Taman Safari Indonesia 2, dan Candi Jawi. Sarana transportasi untuk menuju Hotel Royal Senyur juga mudah diakses, entah itu menggunakan kendaraan pribadi, maupun kendaraan umum. Berdasarkan dari laman website resmi Hotel Royal Senyur, akses dari bandara jika menggunakan taxi atau mobil maka akan memakan waktu sekitar 45 menit dari bandara Internasional Juanda, Surabaya. Apabila ingin menggunakan jasa jemputan dari pihak hotel, bisa menghubungi nomor telepon di website mereka dengan menyebutkan nama armada penerbangan, nomor penerbangan, dan estimasi waktu kedatangan. Selain penjemputan, para pengunjung juga bisa menyewa mobil sekaligus supir dari pihak hotel untuk sekedar berkeliling kota, atau berkunjung ke suatu tempat.

Hotel Royal Senyur yang melakukan *grand opening* di tahun 2006, kini telah memiliki total 98 fasilitas kamar yang terdiri dari 14 unit

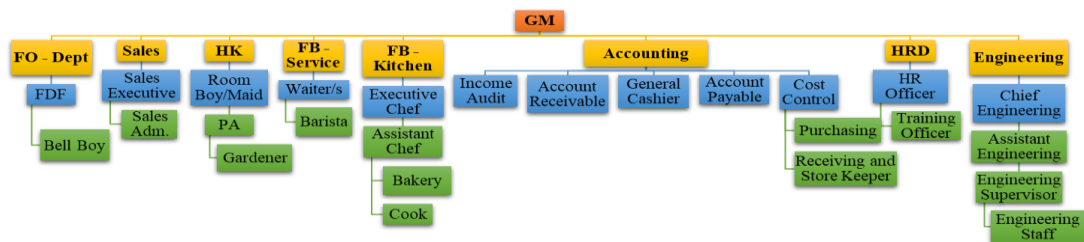
kamar Deluxe Suite dengan tarif Rp1.095.000, 6 unit kamar Executive Suite dengan tarif Rp1.165.000, 5 unit kamar Family Suite dengan tarif Rp1.315.000, 2 unit kamar President Suite dengan tarif Rp6.050.000, 6 unit kamar Princess Suite dengan tarif Rp1.615.000, 3 unit kamar Princess Twin, 5 unit kamar Superior Plus dengan tarif Rp935.000, 46 unit kamar Superior dengan tarif Rp895.000, dan 11 unit kamar Superior Twin. Di setiap kamar diberi fasilitas berupa interior dengan suasana kayu sehingga mampu memberikan kesan nyaman dan segar, termasuk tempat tidur dan selimut berkualitas terbaik. Kamar mandi marmer dengan shower dan bathup terpisah sebagai bentuk untuk meningkatkan kepuasan tamu. Kemudian terdapat televisi LCD flat 32” dengan 22 channel lokal dan internasional, akses internet berkecepatan tinggi, alat pembuat teh/kopi, hair dryer, mini bar yang sudah diisi, shaving mirror, personal electric safe deposit box, serta yang paling utama adalah kunci kamar berbentuk kartu. Fasilitas lain yang diberikan selain kamar adalah di kategori dining terdapat restaurant and lounge, di kategori *health and leisure* terdapat Pergola Café, kolam renang, SPA, *fitness center*, *jogging track*, *bilyard*, tenis meja, basket, voli, hingga memberikan tempat untuk melakukan *nout bond*. Di kategori terakhir yaitu *banqueting* yang memberikan jasa catering dan persewaan ballroom untuk kegiatan penting atau acara bagi tamu yang membutuhkan.

#### 4.1.2 Struktur Organisasi

Hotel Royal Senyur termasuk ke dalam perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Belum lagi terdapat berbagai divisi di dalamnya untuk keberlangsungan kegiatan usahanya, maka tentunya tidak akan terlepas dari yang namanya sebuah struktur organisasi.

Struktur organisasi dari Hotel Royal Senyur adalah sebagai berikut.

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi Hotel Royal Senyur Prigen**



## 4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

### 4.2.1 Analisis Level Pertumbuhan Hotel Royal Senyur Prigen

Hotel Royal Senyur bukan satu-satunya hotel yang berada di daerah Prigen, Pasuruan. Perusahaan jasa yang dipilih oleh peneliti untuk menjadi pesaing adalah Hotel Royal Tretes View. Meskipun berada di satu level bintang di bawah Hotel Royal Senyur, yakni di level bintang tiga. Hotel Royal Tretes View berpotensi menjadi pesaing sebab jarak kedua perusahaan ini bisa dibilang tidak terlalu jauh dan masih dalam satu daerah, kemudian berlokasi sama di daerah daratan tinggi dengan pemandangan alam khususnya pegunungan dan udara segarnya. Dari segi pemanfaatan fasilitas yang dikedepankan untuk penjualan, Hotel Royal Tretes View menjadikan FnB sebagai salah satu aspek kedua setelah akomodasi mereka untuk menarik para *customer*.



**Tabel 4.1**  
**Revenue Kedua Hotel Selama Tahun 2022 dan 2023**

No	Nama Hotel	Revenue 2022	Revenue 2023
1.	Royal Senyuir	9.332.873.112	13.191.898.767
2.	Royal Tretes View	7.736.432.127	10.362.908.300
	<b>TOTAL</b>	<b>17.069.305.239</b>	<b>23.554.807.067</b>

Sumber: Data diolah, 2024

Melalui data di atas, dapat dilihat bahwa meski berada di level bintang yang berbeda tetapi jarak selisih perbanding total *revenue* kedua hotel tersebut tidak terlalu jauh. Untuk ukuran hotel level bintang tiga, *revenue* milik Hotel Royal Tretes View di atas pada periode dua tahun tersebut termasuk dalam tingkatan yang memuaskan. Oleh karena itu, Hotel Royal Tretes View berpotensi menjadi perusahaan pesaing.

#### 4.2.1.1 Analisis Tingkat Pertumbuhan Pasar Hotel Royal Senyuir Prigen

Tingkat pertumbuhan pasar dijadikan pihak Hotel Royal Senyuir Prigen sebagai sebuah prediksi untuk setiap tahunnya. Sedangkan dalam perhitungan yang ada dalam BCG, tingkatan pertumbuhan pasar digunakan untuk menentukan matriks. Penentuan tersebut dilakukan berdasarkan dari kenaikan persentasi nilai atau jumlah penjualan di periode dua tahun terakhir. Dengan perhitungan dari kenaikan persentase jumlah penjualan, maka bisa menjadi penentu seberapa tinggi atau rendahnya pertumbuhan pasar Hotel Royal Senyuir Prigen. Untuk mengetahui tingkat pangsa pasar Hotel Royal Senyuir Prigen, maka dibutuhkan data jumlah *revenue* milik Hotel Royal Senyuir dan Hotel Royal Tretes View di tahun 2022 dan 2023.

Data jumlah *revenue* tahun 2022 dan 2023 yang dimaksudkan dalam penjelasan di atas adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Data Jumlah Revenue di 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, 2024

**Tabel 4.3**  
**Data Jumlah Revenue di 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, 2024

Berdasarkan uraian dari data table di atas, maka hasil dari pertumbuhan pasar atas revenue dari kedua hotel bisa diperoleh melalui rumus berikut:

$$\frac{\text{Volume Pendapatan Tahun Terakhir} - \text{Volume Pendapatan Tahun Sebelumnya}}{\text{Volume Pendapatan Tahun Sebelumnya}} \times 100\%$$

Persentase perolehan yang didapat mengikuti rumus di atas adalah:

$$\frac{13.191.898.767 - 9.332.873.112}{9.332.873.112} \times 100\% \\ = 41,35\%$$

Berdasarkan perhitungan yang sudah selesai 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.

#### 4.2.1.2 Analisis Pangsa Pasar Relatif Hotel Royal Senyuir Prigen

Analisis pangsa pasar relative menunjukkan ukuran total pangsa pasar dari pendapatan yang didapat oleh Hotel Royal Senyuir dengan kompetitornya, yaitu Hotel Royal Tretes View. Pangsa pasar relatif adalah pangsa dari total penjualan industri suatu perusahaan di pasar tertentu.

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 untuk penentuan pangsa pasar relatif dari volume pendapatan Hotel Royal Senyuir pada tahun 2022 dan 2023.

$$1) \text{ Pangsa Pasar tahun 2022} = \frac{\text{Volume Pendapatan Hotel Royal Senyuir 2022}}{\text{Volume Pendapatan Hotel Royal Tretes View 2022}}$$

$$\begin{aligned} \text{Pangsa Pasar tahun 2022} &= \frac{9.332.873.112}{7.736.432.127} \text{ kali} \\ &= 1,21 \text{ kali} \end{aligned}$$

$$2) \text{ Pangsa Pasar tahun 2023} = \frac{\text{Volume Pendapatan Hotel Royal Senyuir 2023}}{\text{Volume Pendapatan Hotel Royal Tretes View 2023}}$$

$$\begin{aligned} \text{Pangsa Pasar tahun 2023} &= \frac{13.191.898.767}{10.362.908.300} \text{ kali} \\ &= 1,27 \text{ kali} \end{aligned}$$

Berdasarkan 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

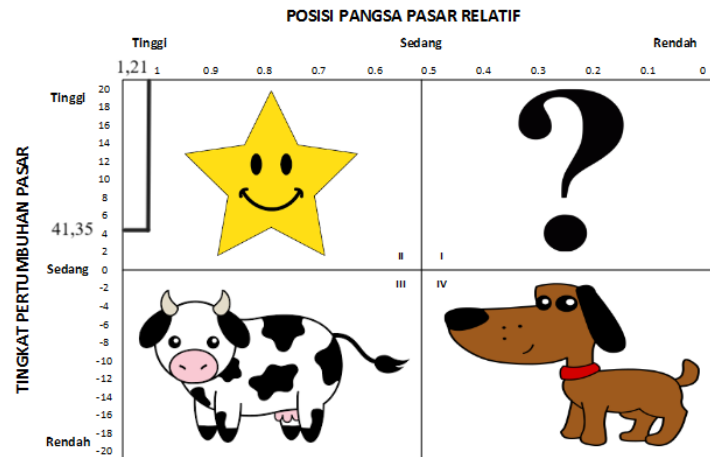
adalah sebesar  $1,27 > 1$ . Kedua hasil tersebut mengindikasikan bahwa Hotel Royal Senyur memiliki pangsa pasar relatif yang tinggi karena angka pangsa pasar relatif yang didapat melebihi dari satu. Pangsa pasar relatif Hotel Royal Senyur di tahun 2022 sebesar 1,21 kali dan meningkat menjadi 1,27 kali di tahun 2023, dari peningkatan pangsa pasar relatif dari tahun 2022 ke 2023 di atas maka diindikasikan mengalami kenaikan pangsa pasar sebesar 0,07.

#### 4.2.1.3 Analisis Posisi Matriks Boston Consulting Group (BCG) Hotel Royal Senyur Prigen

Tingkat pertumbuhan pasar secara spesifik dikategorikan dengan ukuran tinggi dan rendah. Sedangkan untuk pangsa pasar relative dibedakan berdasarkan pangsa pasar antara 1,0 dan 1,5. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan sebelumnya, Tingkat pertumbuhan pasar Hotel Royal Senyur yang mendapatkan hasil sebesar 41,35% menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan pasar berada di ukuran yang tinggi.

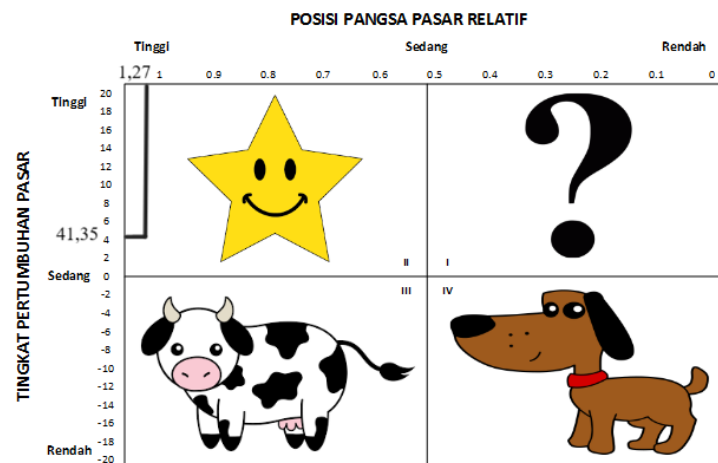
Berdasarkan perhitungan pangsa pasar relative pada tahun 2022, hasil yang didapatkan adalah sebesar 1,21 kali. Sedangkan pada tahun 2023 mendapatkan hasil sebesar 1,27 kali. Untuk memberi gambaran lebih jelasnya bagaimana bentuk dari kuadran matriks Boston Consulting Group (BCG), berikut matriks BCG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

**Gambar 4.2**  
**Matriks BCG Tahun 2022**



Sumber: Data diolah, 2024

**Gambar 4.3**  
**Matriks BCG Tahun 2023**



Sumber: Data diolah, 2024

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

relative tinggi sebanyak 1,21 kali di tahun 2022 dan 1,27 kali di tahun 2023.

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

Strategi yang bisa dilakukan oleh Hotel Royal Senyur berdasarkan posisi hasil matriks BCG yang berada di kuadran bintang (*Star*) adalah bertahan (*Hold*). Biasanya perusahaan yang berada di posisi kuadran bintang (*Star*) 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 Senyur 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 Senyur 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 Senyur 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 Senyur 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 Senyur 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 Senyur Prigen, dan di tahun tersebut juga Hotel Royal Senyur 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 Senyur Prigen lebih banyak ke arah pasar bisnis, khususnya di hari *weekdays*, sedangkan *family* di hari *weekend*. Pada strategi bisnis, Hotel Royal Senyur 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*.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

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

- 1) Tingkat pertumbuhan pasar Hotel Royal Senyur Prigen mendapat perolehan sebesar 41,35%, perolehan tersebut termasuk ke dalam tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi.
- 2) Pangsa pasar relative yang diperoleh oleh Hotel Royal Senyur Prigen adalah sebesar 1,21 kali di tahun 2022 dan 1,27 kali di tahun 2023.
- 3) Posisi yang diperoleh Hotel Royal Senyur Prigen dalam kuadran matriks BCG adalah bintang (*Star*). Posisi kuadran ini menunjukkan bahwa Hotel Royal Senyur Prigen memiliki pertumbuhan yang tinggi dan pangsa pasar yang juga relatif tinggi, karena nilai pangsa pasar yang diperoleh oleh Hotel Royal Senyur 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 Senyur Prigen harus bisa mengembangkan unit bisnisnya atau produknya karena tingginya permintaan pasar. Hotel Royal Senyur Prigen juga harus melakukan pertahanan terhadap keunggulannya dibandingkan dengan kompetitornya yang juga berada di daerah yang sama dengannya. Hotel Royal Senyur Prigen telah melakukan strategi jangka Panjang untuk mempertahankan posisi dan pengembangan unit bisnisnya.

## 5.2 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

- A, W. N., & Kurniawan, A. (2021, Oktober 14). Pelaksanaan PPKM dalam Penanganan Kasus COVID-19 dan Evaluasinya. *Kementerian Keuangan Republik Indonesia*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-semarang/baca-artikel/14314/Pelaksanaan-PPKM-dalam-Penanganan-Kasus-COVID-19-dan-Evaluasinya.html>
- Afriani, S., & Trisnayanti, R. (2021). ANALYSIS OF PRODUCT DEVELOPMENT STRATEGY AND POSITION BY USING MATRIC BCG AND PLC (Case Study Mr. Hari's Chicken Egg Business in Bengkulu City). *Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed-International Journal*, 5. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- 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.
- Al-Qur'an al-Karim dan Terjemahan. (t.t.). Al-Qur'an al-Karim dan Terjemahan. Dalam *Al-Qur'an al-Karim dan Terjemahan*.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen* (11 ed., Vol. 1). Salemba Empat.
- Aryani, R. N., Rustini, N. M., & Sari, T. (2020). Analisis Posisi Bersaing dan Strategi Bauran Pemasaran untuk Meningkatkan Jumlah Kunjungan Pada Handara Golf and Resort di Bedugul Bali. *WACANA EKONOMI (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi)*, 19(2), 91–97. <https://doi.org/10.22225/we.19.2.2318.91-97>
- Aziz, A. (2020, Maret 18). Covid-19 Mulai Mewabah, Hunian Hotel di Pasuruan Lesu. *FaktualNews.co*. <https://faktualnews.co/2020/03/18/covid-19-mulai-mewabah-hunian-hotel-di-pasuruan-lesu/200939/>
- Badan Pusat Statistik. (2020, Maret 2). Perkembangan Pariwisata Jawa Timur Januari 2020. *Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur*. <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>
- Devinta, C. (2016, Juni 6). *Analisis Perusahaan Multidivisional Berdasarkan BCG Matriks*. COGNOSCENTI CONSULTING GROUP. <https://cpg.co.id/blog/2016/06/06/analisis-perusahaan-multidivisional-berdasarkan-bcg-matriks/>

- Diayudha, L. (2020). INDUSTRI PERHOTELAN DI INDONESIA PADA MASA PANDEMI COVID-19: ANALISIS DESKRIPTIF. *FAME*, 3(1), 01–56. <http://journal.ubm.ac.id/index.php/journal->
- Ferensia, A. A., Manullang Arka', R. R., & Agin, A. (2020). ANALISIS PORTOFOLIO PRODUK PERUSAHAAN MELALUI PENDEKATAN BCG Matrik dan Akuntansi Manajemen; STUDI KASUS PT ANEKATAMA MAKMUR SENTOSA PANGKALPINANG. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Keuangan STIE-IBEK*, 7(2), 2355–9047. [www.stie-ibek.ac.id](http://www.stie-ibek.ac.id)
- Hayati, R. N. (2022, Februari 24). Pemulihan Perekonomian Indonesia Setelah Kontraksi Akibat Pandemi Covid-19. *Kementerian Keuangan Republik Indonesia*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-banjarmasin/baca-artikel/14769/Pemulihan-Perekonomian-Indonesia-Setelah-Kontraksi-Akibat-Pandemi-Covid-19.html>
- <https://kominfo.jatimprov.go.id/>. (2021, September 28). Ekonomi Jatim Bangkit, Hunian Hotel di Kabupaten Pasuruan Mulai Meningkatkan. *Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Provinsi Jawa Timur*. <https://kominfo.jatimprov.go.id/read/umum/ekonomi-jatim-bangkit-hunian-hotel-di-kabupaten-pasuruan-mulai-meningkat->
- <https://kominfo.jatimprov.go.id/>. (2023, Januari 2). TPK Hotel Bintang di Jatim Capai 57,72%. *Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Provinsi Jawa Timur*. <https://kominfo.jatimprov.go.id/berita/tpk-hotel-bintang-di-jatim-capai-57-72>
- <https://news.un.org/>. (2023, Mei 5). *WHO chief declares end to COVID-19 as a global health emergency*. United Nations. <https://news.un.org/en/story/2023/05/1136367>
- <https://tafsirq.com/>. (t.t.). *Tafsir Surat AN-Nahl Ayat 114*. Tafsir Al-Quran Online. Diambil 19 November 2023, dari <https://tafsirq.com/16-an-nahl/ayat-114#tafsir-quraish-shihab>
- <https://www.uui.ac.id/>. (2020, Juli 2). *Kondisi Ekonomi di Masa Pandemi Covid-19*. Universitas Islam Indonesia. <https://www.uui.ac.id/ekonomi-di-masa-pandemi-covid-19/>
- <https://www.wartabromo.com/>. (2021, Februari 6). *Omset Turun Hingga di Bawah 10%, 100 Lebih Hotel dan Resto di Jatim Ajukan Tutup*. *WartaBromo.com*. <https://www.wartabromo.com/2021/02/06/omset-turun-hingga-di-bawah-10-100-lebih-hotel-dan-resto-di-jatim-ajukan-tutup/>
- <https://www.who.int/>. (2020, Juni 2). *Coronavirus disease (COVID-19) pandemic*. World Health Organization Europe. <https://www.who.int/europe/emergencies/situations/covid-19>



- Jaya, I. (2021, Desember 23). Penguatan Sistem Kesehatan dalam Pengendalian COVID-19. *Reformasi Sistem Kesehatan Nasional*. <http://p2p.kemkes.go.id/penguatan-sistem-kesehatan-dalam-pengendalian-covid-19/>
- Juniarni Nasution, H., Kastarina Tarigan, J., & Azmii Dalimunthe, M. (2021). ANALISIS BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) PADA PT INDUSTRI JAMU DAN FARMASI SIDO MUNCUL TBK. *POLIMEDIA*, 24(1), 13–22.
- Krisnahadi, T., Septika, B. H., & Aryani, M. (2020). Implikasi Covid-19 Terhadap Pendapatan Hotel Di Kawasan Sembalun Lombok Timur (Studi Kasus Pada Rinjani Hill Hotel). *Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 4(4), 11–20. <http://ejournal.mandalanursa.org/index.php/JISIP/index>
- Maristia, K., Fitri, A., Yulistiara, E., Setianingrum, K. Y., Sanjaya, V. F., Islam, U., Raden, N., & Lampung, I. (2020). ANALISIS MATRIKS BCG (BOSTON CONSULTING GROUP) DALAM STRATEGI MEMPERTAHANKAN PANGSA PASAR PADA SMARTPHONE MEREK SAMSUNG (STUDI KASUS PADA PT. SAMSUNG ELEKTRONIK INDONESIA TAHUN 2019) ANALYSIS OF THE BCG (BOSTON CONSULTING GROUP) MATRIX IN THE STRATEGY OF DEFENDING MARKET SHARE ON SAMSUNG BRAND SMARTPHONE (CASE STUDY OF PT. SAMSUNG ELEKTRONIK INDONESIA TAHUN 2019). *Jurnal Ekonomika*, XI(2).
- Piatek, R. K. (2023). Analysis of brand portfolios of automotive concerns using the BCG matrix. *Journal of Modern Science*, 54(5), 83–96. <https://doi.org/10.13166/jms/176174>
- Rachmawati, R. (2011). Peranan Bauran Pemasaran (Marketing Mix) terhadap Peningkatan Penjualan (Sebuah Kajian terhadap Bisnis Restoran). *Jurnal Kompetensi Teknik*, 2(2), 143–150.
- Ria Ningsih, A., Rianti Putri, A., Utari, A., & Sanjaya, V. F. (2021). Analisis Perencanaan Strategi Bersaing Menggunakan Metode Matriks BCG Pada E-Commerce Shopee. *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 11(1), 37–44.
- 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. [https://www.usd.ac.id/fakultas/pendidikan/s2\\_pen\\_matematika/f113/etnomatematika/Pengantar%20Penelitian%20Kualitatif%20-%20Prof.%20Dr.%20St.%20Suwarsono.pdf](https://www.usd.ac.id/fakultas/pendidikan/s2_pen_matematika/f113/etnomatematika/Pengantar%20Penelitian%20Kualitatif%20-%20Prof.%20Dr.%20St.%20Suwarsono.pdf)

- Yuliza, M., Putra, E., & Pangestu, A. (2023). ANALYSIS OF COMPANY STRATEGY USING THE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) MATRIX AT CV. TIAHAJA BARU. *Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed-International Journal*, 7(3). <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- Yusuf, F., Yusuf, F., & Nurlinda. (2023). ANALISIS BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) PADA PT ASTRA HONDA MOTOR. *POLIMEDIA*, 26(1), 33–40.

# LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1

## SURAT IZIN PENELITIAN

	<b>KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA</b> <b>UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG</b> <b>FAKULTAS EKONOMI</b> Jl. Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881 Website : <a href="http://fe.uin-malang.ac.id">fe.uin-malang.ac.id</a> Email : <a href="mailto:fe@uin-malang.ac.id">fe@uin-malang.ac.id</a>	
Nomor	: B-0243/F.Ek.1/PP.00.9/02/2024	6 Februari 2024
Perihal	: Izin Penelitian Skripsi	
Yth. HRD Hotel Royal Senyur Prigen Jl. Putuk Truno No.208, Prigen, Kec. Prigen, Pasuruan, Jawa Timur 67157, Indonesia di Tempat		
<i>Assalamu'alaikum Wr. Wb.</i>		
Dalam rangka memenuhi tugas akhir bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk melakukan penelitian lapangan pada lembaga atau perusahaan.		
Oleh karena itu, kami mohon kepada Bapak/Ibu kiranya berkenan untuk memberikan ijin penelitian di instansi atau perusahaan Bapak/Ibu pimpin kepada mahasiswa kami :		
Nama	: Dellia Novandini	
NIM	: 19520067	
Program Studi	: Akuntansi	
Semester	: X (Sepuluh)	
Contact Person	: 085852662034	
Judul Penelitian	: Analisis Boston Consulting Group (BCG) pada Hotel Royal Senyur Prigen Pasca Pandemi Covid-19	
Dosen Pembimbing	: Yulianti, M.S.A	
Waktu Pelaksanaan	: 07 Februari 2024 s.d 08 Februari 2024	
Perlu kami sampaikan bahwa data-data yang diperlukan sebatas kajian keilmuan dan tidak dipublikasikan.		
Demikian permohonan kami, atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami sampaikan terima kasih.		
<i>Wassalamu'alaikum Wr. Wb.</i>		
a.n. Dekan Wakil Dekan Bidang Akademik,  Siswanto		
Tembusan disampaikan kepada Yth :		
1. Dekan Sebagai Laporan, 2. Kabag Tata Usaha, 3. Arsip.		
		

## Lampiran 2

### Revenue Hotel Royal Senyuir 2022

CURRENT MONTH							DESCRIPTION	YEAR TO DATE				
ACTUAL	%	BUDGET	%	VARIANCE	LAST MONTH	%		YTD ACTUAL	%	YTD BUDGET	%	VARIANCE
							STATISTIC					
							OPERATING REVENUE					
608.160.147	51,90%	774.757.044	56,57%	(166.596.897)	1.002.183.666	57,05%	Room Division	5.343.289.095	56,18%	4.477.748.982	57,14%	765.540.113
436.034.274	37,21%	554.868.100	40,51%	(118.833.826)	687.305.357	39,12%	Food	3.543.282.621	37,97%	3.127.849.600	39,91%	415.433.021
96.466.555	8,23%	9.587.500	0,70%	86.879.055	25.897.995	1,47%	Beverage	319.825.813	3,43%	58.320.000	0,74%	261.505.813
3.674.864	0,31%	-	0,00%	3.674.864	5.123.970	0,29%	F&B Other Income	22.422.452	0,24%	-	0,00%	22.422.452
-	0,00%	-	0,00%	-	49.586	0,00%	Business Center	49.586	0,00%	-	0,00%	49.586
4.973.347	0,42%	2.381.760	0,17%	2.591.587	9.315.082	0,53%	Laundry	47.861.186	0,51%	15.178.545	0,19%	32.682.641
12.381.823	1,06%	27.965.000	2,04%	(15.583.177)	16.785.171	0,96%	SPA	99.376.426	1,06%	157.335.000	2,01%	(57.958.574)
-	0,00%	-	0,00%	-	-	0,00%	Telephone Department	-	0,00%	-	0,00%	-
10.114.743	0,88%	-	0,00%	10.114.743	10.100.429	0,57%	Other Income	56.765.933	0,61%	-	0,00%	56.765.933
1.171.805.753	100,00%	1.369.539.404	100,00%	(197.733.651)	1.756.761.256	100,00%	TOTAL OPERATING REVENUE	9.332.871.112	100,00%	7.836.432.127	100,00%	1.496.448.985

### Revenue Hotel Royal Senyuir 2023

CURRENT MONTH							DESCRIPTION	YEAR TO DATE				
ACTUAL	%	BUDGET	%	VARIANCE	LAST MONTH	%		YTD ACTUAL	%	YTD BUDGET	%	VARIANCE
							STATISTIC					
							OPERATING REVENUE					
1.074.202.841	52,34%	851.881.839	49,19%	222.420.702	1.058.502.038	53,83%	Room Division	6.885.402.898	52,19%	5.524.038.439	50,19%	1.361.364.457
758.813.792	37,11%	835.671.375	38,71%	123.142.417	858.269.576	39,53%	Food	4.846.637.894	36,74%	3.951.745.760	35,71%	894.892.134
139.801.806	6,83%	206.792.500	11,94%	(67.150.894)	198.338.070	10,08%	Beverage	1.039.468.808	7,88%	1.311.885.700	11,81%	(272.416.792)
4.421.489	0,21%	-	0,00%	4.421.489	7.314.050	0,37%	F&B Other Income	39.380.185	0,30%	-	0,00%	39.380.185
42.976	0,00%	-	0,00%	42.976	-	0,00%	Business Center	59.505	0,00%	-	0,00%	59.505
39.821.820	1,95%	3.834.000	0,21%	36.091.820	19.646.385	1,00%	Laundry	173.554.846	1,32%	21.989.940	0,20%	151.570.906
19.485.948	0,96%	33.947.500	1,94%	(14.861.552)	23.818.528	1,21%	SPA	234.472.893	1,82%	217.483.400	1,84%	18.989.493
-	0,00%	-	0,00%	-	-	0,00%	Telephone Department	-	0,00%	-	0,00%	-
8.077.731	0,40%	-	0,00%	8.077.731	5.143.823	0,26%	Other Income	72.821.610	0,55%	-	0,00%	72.821.610
2.044.873.938	100,00%	1.731.687.014	100,00%	313.186.924	1.968.030.873	100,00%	TOTAL OPERATING REVENUE	13.391.498.747	100,00%	11.006.812.298	100,00%	2.384.686.449

## Lampiran 3

### Revenue Hotel Tretes View 2022

CURRENT MONTH							DESCRIPTION	YEAR TO DATE				
ACTUAL	%	BUDGET	%	VARIANCE	LAST MONTH	%		YTD ACTUAL	%	YTD BUDGET	%	VARIANCE
							STATISTIC					
							OPERATING REVENUE					
608.160.147	52,45%	774.757.044	57,79%	(166.596.897)	1.002.183.666	57,00%	Room Division	4.588.784.960	58,29%	4.477.748.982	58,31%	109.035.978
436.034.274	37,61%	554.868.100	41,36%	(118.833.826)	687.305.357	39,50%	Food	2.250.736.500	29,09%	3.127.849.600	40,23%	(877.113.100)
96.466.555	8,32%	9.587.500	0,71%	86.879.055	25.897.995	1,49%	Beverage	75.560.500	0,98%	58.320.000	0,76%	17.240.500
3.674.864	0,32%	-	0,00%	3.674.864	5.123.970	0,29%	F&B Other Income	160.455.560	2,07%	-	0,00%	160.455.560
-	0,00%	-	0,00%	-	49.586	0,00%	Business Center	50.650	0,00%	-	0,00%	50.650
4.973.347	0,43%	2.381.760	0,18%	2.591.587	9.315.082	0,54%	Laundry	12.189.575	0,16%	15.178.545	0,20%	(2.988.970)
-	0,00%	-	0,00%	-	-	0,00%	Telephone Department	-	0,00%	-	0,00%	-
10.114.743	0,87%	-	0,00%	10.114.743	10.100.429	0,58%	Other Income	650.654.382	8,41%	-	0,00%	650.654.382
1.159.423.930	100,00%	1.341.594.404	100,00%	(182.170.474)	1.739.978.085	100,00%	TOTAL OPERATING REVENUE	7.336.432.127	100,00%	6.769.097.127	100,00%	573.335.000

### Revenue Hotel Tretes View 2023

CURRENT MONTH							DESCRIPTION	YEAR TO DATE				
ACTUAL	%	BUDGET	%	VARIANCE	LAST MONTH	%		YTD ACTUAL	%	YTD BUDGET	%	VARIANCE
							STATISTIC					
							OPERATING REVENUE					
1.074.202.841	53,05%	851.881.839	50,17%	222.420.702	1.058.502.038	54,29%	Room Division	5.740.533.561	55,40%	5.524.038.439	51,20%	216.500.122
758.813.792	37,47%	835.671.375	37,49%	123.142.417	858.269.576	38,86%	Food	3.421.850.600	33,02%	3.951.745.760	36,44%	(530.095.160)
139.801.806	6,89%	206.792.500	12,18%	(67.150.894)	198.338.070	10,20%	Beverage	1.057.711.681	11,79%	1.311.885.700	12,14%	(254.174.019)
4.421.489	0,21%	-	0,00%	4.421.489	7.314.050	0,38%	F&B Other Income	530.458.550	5,12%	-	0,00%	530.458.550
42.976	0,00%	-	0,00%	42.976	-	0,00%	Business Center	60.818	0,00%	-	0,00%	60.818
39.821.820	1,97%	3.834.000	0,23%	36.091.820	19.646.385	1,01%	Laundry	18.204.974	0,18%	21.989.940	0,20%	(2.784.966)
-	0,00%	-	0,00%	-	-	0,00%	Telephone Department	-	0,00%	-	0,00%	-
8.077.731	0,40%	-	0,00%	8.077.731	5.143.823	0,26%	Other Income	655.378.185	4,93%	-	0,00%	655.378.185
2.025.185.555	100,00%	1.698.139.514	100,00%	327.046.041	1.944.213.942	100,00%	TOTAL OPERATING REVENUE	10.962.908.300	100,00%	10.789.448.859	100,00%	173.459.441

## Lampiran 4

Daftar Pertanyaan dan Jawaban dari Wawancara dengan Bapak Moch Hafidz Samsudin (*Chief Accounting*)

1. Apa dampak signifikan dari kondisi pandemi Covid-19 terhadap Hotel Royal Senyuir Prigen?



- Ketika Covid-19 masuk ke Indonesia pada bulan Maret 2020, dampak paling terasa yakni selama 3-4 bulan terakhir setelah masuk.
  - Semua reservasi khususnya grup *event* rata-rata dibatalkan. Ada yang ditunda, tapi belum pasti hingga kapan. Contoh grup *event* yang tertunda (mulai berkurang) seperti bisnis, *traveling*, *short esceped/short weekender*.
2. Apa saja upaya yang di lakukan oleh pihak Hotel Royal Senyur Prigen di kala telah memasuki masa new normal?
- Tentunya kami melakukan dan mengikuti peraturan terkait protokol kesehatan dari pemerintah, yakni wajib pakai masker, cuci tangan dan penyediaan handsanitizer di publik, serta tak lupa penerapan jaga jarak (*social distancing*)
  - Selain itu kami juga menyediakan protokol kesehatan khas Hotel Royal Senyur Prigen bagi para pengunjung yang tiba. Seperti adanya cek suhu tubuh, *disinfectant* terhadap kendaraan yang datang, cek suhu ketika di lobby, terakhir *disinfectant* terhadap tubuh.
  - Bagi para pengunjung yang tidak menginap atau sekedar datang hanya untuk makan di resto kami. Sejak new normal, kami merubah bentuk buku menu resto menjadi bentuk QR Code. Sehingga kami tetap menjaga tindakan tidak terjadinya kontak langsung dari orang satu ke orang lain melalui perantara benda (buku menu).
  - Sedangkan bagi pengunjung yang menginap, kami telah menyiapkan alat untuk memudahkan semua proses ketika menginap di sini. Alat tersebut adalah aplikasi *mobile* bernama “Royal Senyur Hotel”. Pelayanan yang kami berikan melalui aplikasi itu mulai dari pemesanan kamar, *check in*, pesan makanan, *room cleaning*, dan lain sebagainya. Berkat kami sempat menjadi hotel pertama yang memiliki aplikasi terkait pelayanan hotel di daerah ini.
3. Sudah berapa jumlah kamar yang dimiliki Hotel Royal Senyur Prigen?
- Ketika grand opening dulu kami di tahun 2006, kami memiliki total 32 ruangan. Lalu 2014 bertambah menjadi 58 ruangan. Di tahun 2018

menjadi 92 ruangan. Terakhir untuk sekarang sekitar sudah berjumlah 98 ruangan.

4. Apa kelebihan dari Hotel Royal Senyur Prigen dibandingkan hotel-hotel lainnya yang ada di sekitar daerah sini?

- Dari kenyamanan ruangan:
  - o Luas. Untuk kamar standard saja luasnya mencapai sekitar 30m.
  - o Di dalam suit room kami menyediakan bath up.
  - o Kami memakai lantai berbahan kayu, sehingga sirkulasi udara bisa lebih mudah dan udara ruangan bisa terasa lebih hangat.
  - o Pemandangan yang mendukung serta memanjakan mata, meski di room standard sekalipun. Pemandangan yang kami sajikan berupa pemandangan kota, gunung Penanggungan, gunung Arjuno, gunung Welirang, hutan, dan kolam renang.
- Kami dekat dengan tempat wisata. Tempat tersebut adalah air terjun putuk truno berjarak 50m yang bahkan bisa dicapai dengan jalan kaki untuk ke sana.
- Kami menjual fasilitas space outdoor yang cukup banyak dan pemandangannya. Salah satu fasilitas outdoor kami yang terbaru adalah Skybar di lantai 4. Pemandangan paling indah ketika berkunjung kemari adalah ketika pagi untuk melihat *sunrise*, dan malam hari untuk menyaksikan gerlaknya lampu dari perkotaan.

5. Kemana fokus pasar dari Hotel Royal Senyur Prigen?

- Ketika di hari biasa rata-rata pasarnya ke bisnis, sedangkan akhir pekan kami ke keluarga.
- Bisnis di sini seperti industri, pemerintah provinsi, dan nasional meski tidak sebanyak provinsi.
- Untuk bisnis kebanyakan berasal dari pengunjung luar atau internasional. Sayangnya selama pandemi kami tidak menerima pengunjung internasional sama sekali, tamunya hanya berasal dari

lokal.

6. Dari sisi meeting room, hingga berapa besar kapasitasnya?
  - *Meeting room* kami bisa menampung lumayan banyak orang. Kami kebetulan juga baru saja menambah *meeting room* baru dengan kapasitas hingga 200 orang. *Meeting room* itu nanti bisa dijadikan lokasi untuk pengadaan acara seperti *event* pesta maupun *wedding*.

## Lampiran 5

### Ulasan-Ulasan Pengunjung Hotel Royal Senyur Prigen Yang Ada Di Website Travel Agent Online

Ulasan-ulasan para tamu yang diambil oleh penulis untuk penelitian ini berasal dari *website* Traveloka.com. Penulis membagi ulasan-ulasan terkait pelayanan dan eksperimen para pengunjung ke dalam dua kategori, yaitu kategori buruk dan kategori baik. Di dalam setiap kategori tersebut terdapat masing-masing lima ulasan beserta *rating* dari mereka.

#### 1. Kategori Buruk

- a.) Diana C. (18 Sep 2022) 6/10

“Sayang makananya kurang variasi tidak ada ayam atau ikannya di hotel bintang 5 menunya kurang variatif kamar sih lumayan sayang juga tidak di beri karpet sih jadi keliatan gimana gitu semoga next diperbaiki kekurangannya.”

- b.) Meinar K. (20 Oct 2022) 5,9/10

“Saya menginap 4 hari. Pada hari ke-2 atau ke-3. Mereka tidak membersihkan kamar saya dengan benar. Berantakan dan kotor di toilet, kamar terutama di atas meja. Tidak yakin mengapa. Bagaimana kontrol dari manajemen kebersihan? Ini pengalaman terburuk yang pernah ada.”

- c.) Erick J. (26 Jun 2023) 5,1/10

“Pelayanan *front office* wanita ramah, hanya saja petugas laki-laki rata-rata semua tidak ramah. Untuk kamar *overall* bersih, kekurangan hanya pada kamar mandi yang kotor, kloset banyak kotoran yang masih menempel dan tidak dibersihkan, handuk kusam. Kamar tidak kedap sehingga mengganggu istirahat karena suara berisik dari luar kamar. Semoga ke depannya diperbaiki agar tidak membuat tamu kecewa.”

d.) Handri I. (24 Aug 2022) 6,3/10

“Persediaan air minum di hotel ini terlalu sedikit, ketika banyak hotel menyediakan air dispenser, hotel ini hanya menyediakan 2 botol air minum yang kecil. Untuk masakannya kurang sedap dan variasinya sedikit. Saya dapat kamar di 104, sangat terganggu dengan suara deru AC yang keras.”

e.) Franky L (05 Mar 2023) 6,2/10

“1. Permintaan untuk dapat lantai atas tidak terpenuhi. Padahal sudah booking jauh hari; 2. Sempat 3 kali mati listrik, tapi tidak ada permintaan maaf atau penjelasan dari pihak hotel; 3. Cermin hanya terdapat di kamar mandi; 4. Gambar TV yang kurang jelas, serta suara speaker TV yang rusak. Jadi sangat tidak nyaman untuk ditonton. Fasilitas yang lain sudah cukup oke. Pelayanan *staff* sudah lumayan oke.”

## **2. Kategori Baik**

a.) Badri C. U. (28 Dec 2023) 10/10

“Hotel yang nyaman untuk staycation, breakfast banyak variasi menu, udara sejuk, view pegunungan yang eksotik.”

b.) In n. (19 Dec 2022) 10/10

“Cantik hotelnya, kamar bagus, kolam renang menyenangkan sekali, kami staycation sekeluarga dengan 2 kamar family suite, sangat

nyaman langsung ke balkon luas, anak-anak happy, staf ramah dan helpful, makanan enak, great staycation.”

c.) Lea A. D. (24 Jan 2023) 9,7/10

“Kamar luas, saya ambil type superior twin. Bersih, air panas oke, complimentary oke. Breakfast enak semua. Kolam renang besar dan bersih. Anak-anak pada happy. Sayang lapangan basket dipakai parkir jadi anak-anak yang niatnya mau main basket ga jadi. Overall keren abis.”

D.) Sefina N. (22 Jun 2022) 9,7/10


“Pelayanannya sangat baik dan ramah, kamar bersih dan super nyaman dengan harga segini dapat kamar yang bagus sangat worth it untuk diulang lagi.

e.) Mila A. (17 Feb 2023) 9,7/10

“Puas banget menginap di Royal Senyur Hotel, sesuai dengan ratingnya. Pelayanan ramah banget dan petugasnya sangat help full, kekurangannya hanya di pencahayaan kamar kurang terang dan terkesan suram, makanannya oke hanya kurang variatif pilihan menunya. Next kalo liburan pengen ke sini lagi dan semoga pencahayaan kamarnya sudah ada perubahan dan terang.”

Lampiran 6

**BUKTI KONSULTASI**

6/2/24, 9:08 PM		Print Jurnal Bimbingan Skripsi		
		<p align="center"><b>KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA</b>  <b>UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG</b>  <b>FAKULTAS EKONOMI</b>                  Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881</p>		
<b>JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI</b>				
<b>IDENTITAS MAHASISWA:</b>				
NIM	:	19520067		
Nama	:	Dellia Novandini		
Fakultas	:	Ekonomi		
Program Studi	:	Akuntansi		
Dosen Pembimbing	:	Yuliati, M.S.A		
Judul Skripsi	:	ANALISIS BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) PADA HOTEL ROYAL SENYUR PRIGEN PASCA PANDEMI COVID-19		
<b>JURNAL BIMBINGAN :</b>				
No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	6 November 2023	<b>Pertemuan Pertama</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Membahas terkait proposal dan skripsi yang akan dilakukan ke depannya</li> <li>Membahas buku panduan untuk pengerjaan proposal</li> <li>Membahas outline</li> <li>Pemberian tugas membuat proposal</li> </ol>	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
2	15 November 2023	<b>Pertemuan Kedua</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Membahas tentang format penulisan, penomoran halaman, tabel, dan daftar pustaka</li> <li>Pembahasan terkait isi dari bab 2:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>Jurnal-jurnal yang dipilih diperbaiki agar sesuai dengan fokus penelitian yaitu pendapatan</li> <li>Teori-teori yang digunakan perlu direvisi, sehingga cukup membahas tentang pendapatan, strategi, dan bertahan</li> </ol> </li> <li>Pembahasan terkait isi bab 3:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>Metode penelitian perlu direvisi untuk dirubah ke metode kualitatif</li> <li>Isi dari seluruh sub-bab perlu diperbaiki agar lebih matang lagi</li> </ol> </li> <li>Pemberian tugas untuk merevisi bab 1, 2, dan 3</li> </ul>	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
3	22 November 2023	<b>Pertemuan Ketiga</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bab 1:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>Format warna kutipan untuk <i>link</i> dari website dirubah ke warna hitam</li> <li>Merubah format kata asing ke posisi italic</li> <li>Memberi nama infroman dari lokasi penelitian</li> <li>Format kutipan perlu dikonsistenkan, yaitu (Penulis, Tahun)</li> <li>Penghapusan sub-bab batasan penelitian</li> </ol> </li> <li>Bab 2:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>Format posisi tabel penelitian terdahulu perlu dirubah menjadi posisi <i>potrait</i></li> </ol> </li> </ul>	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
<p><a href="https://access.fe.uin-malang.ac.id/print/bimbingan/799">https://access.fe.uin-malang.ac.id/print/bimbingan/799</a> <span style="float: right;">1/3</span></p>				

		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Menyederhanakan bagian gambar di sub-bab kerangka berpikir</li> <li>3. Sitasi di <i>footnote</i> dihilangkan</li> <li>• Pemberian Mendley di bagian Daftar Pustaka</li> <li>• Pemberian tugas revisi</li> </ol>		
4	29 November 2023	<b>Pertemuan Keempat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisi: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengganti seluruh kalimat yang menggunakan kata di awal kalimat di setiap awal paragraf</li> <li>2. Menambah jurnal internasional di bagian jurnal penelitian terdahulu di Bab 2</li> </ol> </li> </ul>	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
5	27 Desember 2023	Bimbingan pertama revisi proposal setelah pelaksanaan seminar proposal. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisi judul strategi untuk meningkatkan pendapatan</li> <li>2. Revisi terkait teori, jurnal, dan penghapusan di salah satu sub bab analisis data</li> </ol>	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
6	2 Januari 2024	Bimbingan kedua revisi proposal setelah pelaksanaan seminar proposal. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisi fokus penelitian lebih mengarah pada analisis strateginya</li> <li>2. Diarahkan menggunakan matriks BCG</li> <li>3. Revisi terkait teori, jurnal terdahulu, dan analisis data agar lebih fokus dengan strategi dan matriks BCG</li> </ol>	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
7	9 Januari 2024	Bimbingan ketiga revisi proposal setelah pelaksanaan seminar proposal. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisi judul proposal disamakan dengan salah satu jurnal terdahulu yang dijadikan acuan penelitian, karena yang dianalisis adalah strateginya</li> <li>2. Timeline yang digunakan sebagai dasar penelitian cukup ketika pasca pandemi Covid-19</li> <li>3. Kajian teori yang digunakan cukup teori strategi dan BCG saja</li> </ol>	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
8	29 Januari 2024	Sosialisasi terkait ujian akhir via afirmasi, dan jurnal Sinta 4	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
9	5 Februari 2024	Sosialisasi terkait proses submit jurnal Sinta 4	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
10	21 Maret 2024	Bimbingan online untuk ujian afirmasi	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
11	27 Maret 2024	Pengiriman file skripsi bab 1-bab 5	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
12	2 Mei 2024	Submit file jurnal ke pihak Jurnal Costing	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi

Malang, 2 Mei 2024  
Dosen Pembimbing



**Yuliati, M.S.A**



## Lampiran 7

### **BIODATA PENELITI**

Nama Lengkap : Dellia Novandini  
Tempat, Tanggal Lahir : Malang. 28 November 2000  
Alamat Asal : Jl. Bareng Tengah V No.705, Kota Malang  
Telepon/HP : 085852662034  
Email : dellia281100@gmail.com

#### **Pendidikan Formal**

2006-2007 : TK Aisyiyah Bustanul Athfal 17 Malang  
2007-2013 : SDN Bareng 2 Malang  
2013-2016 : SMPN 19 Malang  
2016-2019 : SMAN 2 Malang  
2019-2024 : Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi UIN  
Maulana Malik Ibrahim Malang

#### **Pendidikan Non Formal**

2019-2020 : MSAA UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
2019-2020 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab  
(PKPBA) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
2020-2021 : English Language Center (ELC) UIN Maulana  
Malik Ibrahim Malang

#### **Pengalaman Organisasi**

- Anggota State Islamic University (STIVER) Dance Community tahun 2019

#### **Aktivitas dan Pelatihan**

- Peserta Pengenalan Budaya Kampus Jurusan Akuntansi UIN Maliki Malang tahun 2019
- Peserta Pengenalan Budaya Akademik dan Kemahasiswaan (PBAK) UIN Maliki Malang tahun 2019

- Peserta Pengenalan Budaya Akademik dan Kemahasiswaan Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang Tahun 2019
- Peserta Seminar Nasional “Creativepreneur For Millennial Era” UIN Maliki Malang Tahun 2019
- Peserta Seminar Economic Festival “Let’s Be CreativePreneur: Ubah Hobi Jadi Do It” UIN Maliki Malang Tahun 2019
- Peserta Webinar HMJ Akuntansi UIN Maliki Malang Tahun 2020
- Peserta Webinar Nasional “Ekonomi Syariah di Indonesia: Kebijakan Strategis Pemerintah Menuju New Normal Life” UIN Maliki Malang tahun 2020
- Peserta Parade Entrepreneurship “Berbagi dan Bersinegi dalam Berwirausaha Digital” UIN Maliki Malang Tahun 2021
- Volunteer Kegiatan World Mental Health Day Campaign “I Prioritize My Mental Health” Universitas Negeri Malang Tahun 2021
- Peserta Pelatihan ACCURATE di Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang Tahun 2022
- Peserta Sertifikasi Perpajakan PPH 21 (Batch 5) oleh Tax Center UIN Maliki Malang Tahun 2022
- Peserta “Workshop Digital Entrepreneur Melalui Platform Micro Mentor” UIN Maliki Malang Tahun 2022
- Peserta “Pelatihan Penggunaan Alat Pengecekan Kemiripan Karya Imliah” di Perpustakaan Pusat UIN Maliki Malang Tahun 2023