

PERUMUSAN STRATEGI BERSAING SALAH SATU HOTEL BINTANG TIGA DI SAMARINDA

Anggraini Marcos dan Ronny H. Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: aini.marc@gmail.com ; mustamu@petra.ac.id

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi bagi salah satu hotel bintang tiga di Samarinda dalam menghadapi tingginya intensitas persaingan industri perhotelan, dengan menggunakan pendekatan Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM), serta mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal Hotel. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kualitatif, dengan menggunakan dua teknik pengumpulan data, yaitu: wawancara terstruktur dan observasi yang ditujukan pada General Manager, Manajer Pemasaran, Manajer Sumber Daya Manusia, Manajer Operasional, Staf Sistem Informasi, dan Manajer Keuangan. Untuk menguji keabsahan data digunakan teknik triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang digunakan oleh perusahaan sudah tepat dan sesuai dengan hasil analisis yang diperoleh dengan menggunakan tahapan perumusan strategi yang komprehensif.

Kata Kunci : Perumusan Strategi, analisis internal, analisis eksternal, pendekatan QSPM

1. PENDAHULUAN

Perumusan strategi merupakan pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, serta pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan (David, 2012).

Analisis faktor eksternal dan internal merupakan faktor yang sangat penting dalam merumuskan strategi bersaing perusahaan. Analisis lingkungan eksternal digunakan untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi. Analisis lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro (kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, demografis dan lingkungan, kekuatan politik, pemerintahan dan hukum, kekuatan teknologi dan kekuatan kompetitif) dan lingkungan industri menggunakan model lima kekuatan Porter (*Porter's Five-forces*) meliputi: persaingan antar perusahaan saingan, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk pengganti, daya tawar pemasok, daya tawar konsumen.

Sedangkan analisis lingkungan internal terdiri dari fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengendalian) dan fungsi-fungsi bisnis (pemasaran, keuangan, produksi/operasional, sumber daya manusia, dan sistem informasi).

Dalam merumuskan strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan dapat dilakukan melalui tahap-tahap analitis perumusan strategi yang komprehensif sebagai berikut (David, 2012):

1. Tahap Input

a. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation-EFE Matrix*) memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukuman, teknologi, dan kompetitif.

b. Matriks Profil Kompetitif

Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix-CPM*) mengidentifikasi pesaing-pesaing utama suatu perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khusus perusahaan dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan.

c. Matriks Evaluasi Faktor Internal

Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation-IFE Matrix*) bertujuan meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut.

2. Tahap Pencocokan

a. Matriks SWOT

Matriks SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) merupakan sebuah alat pencocokan yang penting dalam membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi : Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman).

b. Matriks SPACE

Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) merupakan kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, kinservatif, defensif atau kompetitif yang paling sesuai untuk suatu organisasi tertentu. Sumbu-sumbu Matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal (*financial strength-FS* dan *competitive advantage-CA*) serta dua dimensi eksternal (*environmental stability-ES* dan *industry strength-IS*).

c. Matriks BCG

Matriks BCG (*Boston Consulting Group*) memungkinkan sebuah organisasi multidivisional mengelola portofolio bisnisnya dengan cara mengamati posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari setiap divisi relatif terhadap semua divisi lain di dalam organisasi.

d. Matriks IE

Matriks IE (*Internal-Eksternal*) memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu skor bobot IFE dan skor bobot EFE total. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi

tersebut memungkinkan susunan matriks IE di tingkat perusahaan.

e. Matriks Strategi besar

Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy*) telah menjadi sebuah alat yang dipopulerkan untuk merumuskan suatu strategi alternatif. Matriks Strategi Besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif : posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri).

3. Tahap Keputusan

Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun pada tahap pencocokan. Seperti halnya alat-alat analitis perumusan strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik.

Latar Belakang

Globalisasi menyebabkan industri jasa seperti telekomunikasi, transportasi, perbankan, dan perhotelan berkembang dengan cepat (Zeithaml & Bitner, 2003).

Di Indonesia, khususnya perkembangan industri perhotelan masih memiliki prospek yang cemerlang kedepannya. Hal ini diperkuat dari hasil survei *TripAdvisor Industry Index* yang menempatkan prospek industri hotel di Indonesia pada posisi teratas dalam hal prospek dan profitabilitas. Salah satu kota di Kalimantan Timur yang turut mendukung pertumbuhan industri hotel adalah Samarinda, yang juga merupakan Ibukota Kalimantan Timur. Badan Pimpinan Cabang (BPC) Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) Samarinda mencatat tingkat hunian hotel-hotel di kota Samarinda sepanjang tahun 2012 berkisar 60 hingga 70 persen. Jumlah hotel di Samarinda sendiri sebanyak 52 unit dari kelas melati sampai hotel berbintang. Sekretaris BPC PHRI Samarinda Fikry Edrus mengatakan, prediksi terhadap peluang bisnis hotel di Kota Samarinda terbilang besar. Hal ini terlihat dalam tiga tahun terakhir ada dua atau tiga hotel yang berdiri tiap tahunnya, sedangkan tahun 2012 sudah ada 5 hotel diberikan rekomendasi oleh Pemkot. Belum lagi, dalam beberapa tahun ke depan BAPPEDA kota Samarinda berencana membangun *Central Business Distric* (CDB). Adapun fasilitas yang dikembangkan salah satunya adalah hotel.

Banyaknya hotel yang bermunculan menyebabkan terjadinya persaingan (Santana, 2007). Hal ini tentu menjadi tantangan bagi perusahaan yang bergerak di industri hotel untuk dapat bertahan dan melakukan pembaharuan dalam rencana strategi bersaing perusahaannya. Di mana sekarang ini, pasar yang menentukan segalanya, persaingan antar hotel menjadi lebih ketat. Demi memenangkan persaingan, hotel-hotel saling berlomba untuk mengetahui kondisi pesaingnya (Bartono & Ruffino, 2010, p.13).

Terdapat salah satu hotel bintang tiga yang ikut meramaikan industri perhotelan di Kota Samarinda sejak tahun 2005 yang mengalami dampak langsung dari besarnya peluang bisnis hotel dan tingginya intensitas persaingan.

Yang mana dengan melihat hal ini, maka diperlukan strategi yang tepat untuk dapat bertahan di tengah persaingan serta ancaman yang datang.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu penelitian mengenai kedalaman analisis yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah serta dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2013).

Teknik Penetapan Narasumber

Teknik pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling* yaitu *purposive sampling*. *Nonprobability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2012). *Purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2012).

Jenis Data

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif, yaitu data yang berupa kata dan/atau kalimat, gambar, skema, yang belum diangkakan. Penelitian yang menggunakan data yang bukan dalam skala rasio, tetapi dalam bentuk skala yang lebih, yaitu skala nominal, ordinal ataupun interval yang kesemuanya dapat dikategorikan, sehingga jelas apa yang akan disamakan dan dibedakan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan dalam penelitian (Pasolong, 2012).

Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data primer diperoleh dari informan-informan melalui wawancara yang dilakukan serta observasi pada aktivitas subjek yang diteliti. Sedangkan data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau dokumen. sumber data sekunder diperoleh dari laporan-laporan dan dokumen-dokumen yang bersangkutan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2012).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini berupa wawancara dan observasi. Wawancara adalah kegiatan tanya jawab antara dua orang atau lebih secara langsung di mana pewawancara disebut *interviewer*, sedangkan orang yang diwawancarai disebut *interviewee*. Agar proses wawancara berjalan dengan baik, maka digunakan wawancara terstruktur dengan menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis untuk ditanyakan kepada informan (Sugiyono, 2012).

Observasi merupakan suatu pengamatan secara langsung dengan sistematis terhadap gejala-gejala yang hendak diteliti. Observasi harus sesuai dengan tujuan penelitian, direncanakan dan dicatat secara sistematis, dan dikontrol reliabilitas serta validitasnya (Pasolong, 2012). Dalam hal ini, peneliti menjadi pemeranserta sebagai pengamat. Peranan peneliti sebagai pengamat dalam hal ini tidak sepenuhnya sebagai pemeranserta tetapi melakukan fungsi pengamatan (Moleong, 2013).

Teknik Analisis Data

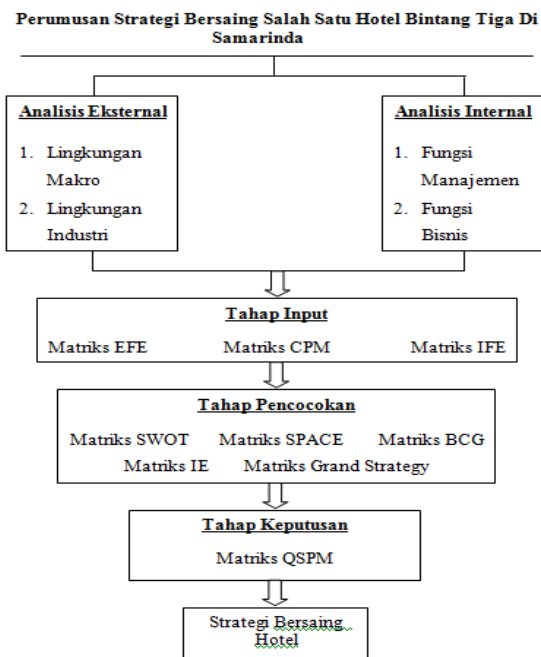
Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unti-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2012).

Keabsahan Data

Dalam menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, teknik pemeriksaan ini disebut triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dengan membandingkan data hasil wawancara dengan data hasil observasi (Moleong, 2013).

Kerangka Berpikir

Gambar 1 Kerangka Berpikir



Sumber: David (2012); Sulastiyono (2011); Mulyadi (2007); Hunger & Wheelen (2009); Solihin (2012); Amirullah & Budiyo (2004); Madura (2011); Dewi (2012); (diolah peneliti)

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis faktor eksternal dan internal merupakan proses yang sangat penting dalam merumuskan strategi bersaing perusahaan. Analisis lingkungan eksternal terdiri dari

lingkungan makro dan lingkungan industri yang menggunakan model lima kekuatan Porter (*Porter's Five-forces*), sedangkan lingkungan internal terdiri dari fungsi manajemen dan fungsi bisnis. Menurut David (2012) untuk menghasilkan strategi yang tepat bagi sebuah perusahaan, maka perlu dilakukan tiga tahapan analitis perumusan strategi yaitu tahap input, tahap pencocokan, dan tahap pengambilan keputusan.

Analisis Eksternal Lingkungan Makro

1. Produk Domestik Bruto (PDB)

Hotel merupakan salah satu sektor ekonomi yang menyumbang laju pertumbuhan produk domestik bruto Indonesia menurut lapangan usaha. Tidak bisa dipungkiri lagi bahwa saat ini industri hotel di Indonesia berkembang sangat pesat. Pertumbuhan PDB Indonesia tidak terlepas dari kontribusi PDRB di seluruh wilayah yang ada di Indonesia, salah satunya adalah kota Samarinda.

Tabel 1 Laju Pertumbuhan PDRB Atas Dasar Harga Konstant Menurut Lapangan Usaha Tahun 2009-2012 Kota Samarinda

Jenis Sektor	2009	2010	2011	2012*	Rata-rata
Pertanian / Agriculture	3,21	3,32	3,46	3,52	3,37
Pembuatan / Manufacture	35,07	35,70	34,89	35,82	35,37
Pelayanan / Service	63,56	64,04	64,78	65,35	64,43

Sumber: Badan Pusat Statistik

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa terjadi kenaikan kontribusi dari peranan sektor *service* yang meliputi salah satunya adalah hotel. Besarnya kenaikan kontribusi tersebut memberikan dampak bagi perusahaan, yang mana menjadi semakin meluasnya peluang bisnis usaha hotel di Samarinda.

2. Inflasi

Inflasi menjadi ancaman yang berarti bagi hampir seluruh industri di Indonesia. Penyebab terjadinya inflasi ditunjukkan oleh kenaikan indeks kelompok salah satunya adalah listrik. Menurut Direktur Perencanaan & Manajemen Resiko PLN, mengungkapkan bahwa pertumbuhan konsumsi listrik di Indonesia sangat tinggi. Oleh karena itu pemerintah memberlakukan kebijakan mengenai kenaikan tarif dan pengurangan subsidi secara bertahap selama tahun 2013. Terdapat empat golongan pelanggan yang secara bertahap diterapkan tarif keekonomian sehingga pada akhir tahun 2013 tidak lagi memperoleh subsidi, yaitu:

- 1) Pelanggan Rumah Tangga Besar (R-3, daya 6.600 VA ke atas), contoh: rumah mewah.
- 2) Pelanggan Bisnis Menengah (B-2, daya 6.600 VA s.d 200 kVA), contoh: hotel bintang 2, hotel bintang 3, kantor perbankan, restoran besar.
- 3) Pelanggan Bisnis Besar (B-3, daya diatas 200 kVA), contoh: *Shopping Center/Mall*, hotel bintang 4, hotel bintang 5, taman hiburan dan rekreasi komersil, stasiun TV swasta.
- 4) Pelanggan Kantor Pemerintah Sedang (P-1, daya 6.600 VA s.d 200 kVA), contoh: kantor pemerintah dan pemerintah daerah.

Dengan diberlakukannya peraturan/kebijakan mengenai penyesuaian tarif tenaga listrik, yang mana hotel termasuk salah satu dari empat golongan yang secara bertahap

diterapkan tarif keekonomian, maka hal ini akan memberikan dampak yang besar bagi operasional perusahaan.

3. Kepariwisata – Jumlah Wisatawan

Peningkatan jumlah kunjungan wisatawan baik mancanegara maupun nusantara ke Kalimantan Timur 4 tahun terakhir yaitu tahun 2008-2012 merupakan peluang bagi perusahaan untuk lebih lagi mempromosikan hotelnya. Jalanan hubungan yang baik dengan dinas pariwisata yang dilakukan perusahaan merupakan salah satu upaya untuk menarik para wisatawan tersebut menginap di hotel.

4. Pemilihan Umum (Pemilu) 2014

Persiapan dan dinamika pesta demokrasi menjelang pemilu 2014 menjadi salah satu peluang bagi hotel, yang mana selama persiapan hingga puncak pemilihan para calon masing-masing partai akan melakukan kampanye di beberapa kota yang menjadi bagian pemilihannya. Hal ini diperkuat dengan adanya pernyataan menurut Gubernur Bank Indonesia, memperkirakan bahwa persiapan dan dinamika pesta demokrasi menjelang Pemilu 2014 dapat memberikan kontribusi positif terhadap pertumbuhan ekonomi dengan menyumbang pada kenaikan produk domestik bruto (PDB) sekitar 0,2 persen. Usaha terkait hal ini seperti konsultan politik, hotel, restoran, transportasi, *event-organizer*, percetakan, biro iklan, media, dan belanja komunikasi meningkat selama periode kampanye. Belanja pengeluaran kampanye partai politik akan menstimulasi ekonomi baik di tingkat nasional atau daerah.

5. Kemajuan Teknologi

Salah satu sektor industri yang merasakan dampak dari kemajuan teknologi saat ini yaitu industri perhotelan. Dalam industri perhotelan ICT (*Information and Communication Technologies*) memiliki manfaat yang sangat besar. Yang mana teknologi berperan membantu manajer untuk mengambil keputusan dengan lebih baik dalam menentukan harga produk, jumlah produk yang dijual, target pasar, media promosi yang dipilih serta menentukan jumlah karyawan yang akan dilibatkan dalam operasional hotel. Dengan teknologi, manajer hotel bisa mendapatkan keputusan yang tepat, cepat dan mudah. Selain hal tersebut di atas, ICT mampu membantu industri perhotelan untuk menjaga hubungan baik dengan lingkungan internal dan bertahan dari tekanan eksternal.

6. Kenaikan Upah Minimum Provinsi (UMP)

Kenaikan upah minimum provinsi memiliki pengaruh terhadap perusahaan. Kebijakan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur menetapkan UMP (Upah Minimum Provinsi) terendah sebesar Rp 1.752.073 mulai Januari 2013 merupakan suatu ancaman bagi perusahaan. Yang mana perusahaan harus lebih lagi mengendalikan pengeluarannya serta operasional hotel dengan seefektif dan seefisien mungkin.

Analisis Eksternal Lingkungan Industri

1. Persaingan Antarperusahaan Saingan

Intensitas persaingan di Samarinda terbilang cukup tinggi apabila dilihat dari jumlah pesaing yang terus meningkat. Terdapat beberapa jenis penggolongan hotel, dari hotel kelas melati hingga hotel berbintang. Hotel yang ada hingga tahun 2012 sudah berjumlah 52 unit, jumlah tersebut belum termasuk hotel-hotel yang sedang dalam pembangunan atau perencanaan. Tingkat pertumbuhan industrinya akan terus meningkat dari tahun ke tahun dengan melihat besarnya peluang bisnis hotel di Kota

Samarinda. Hal ini terlihat dalam tiga tahun terakhir ada 2 atau 3 hotel yang berdiri tiap tahunnya, sedangkan pada tahun 2012 sudah ada 5 hotel diberikan rekomendasi oleh Pemkot. Dengan melihat pertumbuhan dan peluang bisnis hotel yang termasuk besar, maka perusahaan terus meningkatkan mutu serta kualitas pelayanan, dan lain-lain untuk menunjang peningkatan bisnis usahanya agar mampu bertahan dan *profitable*.

2. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Skala ekonomi dan persyaratan modal bisa menjadi salah satu penghambat bagi pesaing baru untuk masuk dalam industri perhotelan yang ada di Samarinda, terutama bagi pesaing yang ingin bersaing dengan skala/modal besar seperti hotel berbintang. Yang mana untuk mendirikan sebuah hotel dengan kelas berbintang memerlukan biaya yang tidak sedikit, baik dalam hal perijinan maupun pembangunan. Demikian pula dengan lokasi yang tidak menguntungkan juga menjadi penghambat bagi pesaing baru masuk dalam industri perhotelan di Samarinda. Dengan banyaknya hotel yang sudah ada ditambah lagi dengan dikeluarkannya ijin dari Pemkot untuk mendirikan hotel di beberapa tempat di Samarinda, maka pesaing baru akan kesulitan dalam mendapatkan tempat yang strategis. Kebijakan pemerintah juga bisa menjadi penghambat masuknya pesaing baru, karena pesaing baru juga harus membayar pajak-pajak khusus yang ditetapkan oleh pemerintah. Seperti pajak minuman keras yang dijual di hotel setara dengan pajak miras yang dijual di klub malam, selain itu ada juga pajak gensek yang ditetapkan oleh pemerintah.

3. Potensi pengembangan produk/jasa pengganti

Potensi pengembangan produk/jasa pengganti sudah semakin terlihat, di mana hal ini membuat sedikit keresahan bagi manajemen hotel. Beberapa contoh produk atau jasa pengganti seperti, semakin banyaknya usaha sejenis dengan yang dimiliki hotel ini seperti *cafe* dan *restaurant*. Yang mana lokasinya berada tidak jauh dari hotel ini dengan tempat serta suasana yang berkesan lebih santai dan harga produk yang dijual juga terjangkau atau standar. Kemudian banyaknya *homestay-homestay* seperti *guest house* yang ternyata memiliki fasilitas-fasilitas yang bagus dan tidak kalah dengan hotel ini, serta semakin bermunculannya fasilitas-fasilitas kecantikan dan kebugaran yang berdiri sendiri dan memiliki lokasi yang berada tidak jauh dari hotel ini seperti tempat Spa, Gym, dan lain sebagainya.

4. Kekuatan daya tawar pemasok

Kekuatan daya tarik pemasok merupakan pengaruh dari luar hotel yang juga perlu selalu diperhatikan. Dalam hal pasokan bahan mentah seperti daging, sayur, buah-buahan, dan lain-lain, selama ini hotel mendapatkannya lebih dari satu pemasok. Ketergantungan hotel terhadap pemasok sangat besar, hal ini dikarenakan harga yang ditawarkan jika menggunakan pemasok akan lebih murah dibandingkan dengan membelinya sendiri tanpa pemasok. Salah satu pemasok ada yang menyediakan lebih dari satu bahan mentah seperti cabe sekaligus tomat, akan tetapi ada juga yang hanya memasok satu jenis seperti daging saja. Pemasok hotel ini ada yang dari luar pulau dan ada juga yang lokal. Selama produk dari pemasok memiliki kualitas dan kesegarannya terjamin maka hotel akan terus mempertahankan hubungan baik dengan pemasok tersebut. Hubungan antara pemasok dengan hotel tidak selalu berjalan sesuai keinginan hotel, terdapat beberapa kendala yang kadang terjadi seperti kualitas produk yang tidak sesuai

dengan standar hotel serta keterlambatan dalam pengiriman produk. Oleh karena itu hotel tidak terpaku dengan satu pemasok saja, tetapi juga mencari alternatif pemasok lain dengan melihat kualitas dan harganya. Sehingga hotel dapat menilai dan membandingkan pemasok satu dengan pemasok lainnya.

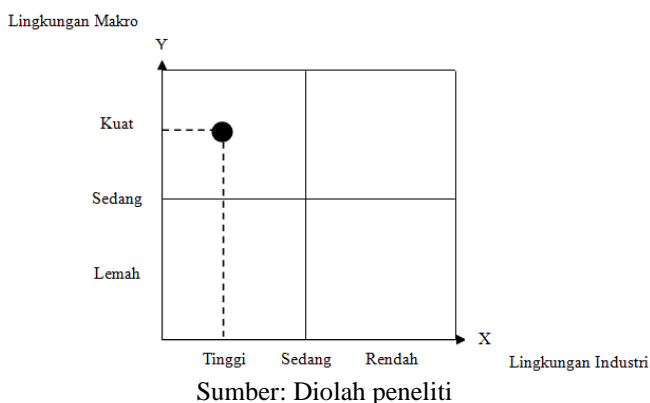
5. Kekuatan daya tawar konsumen

Pelanggan atau konsumen merupakan sumber utama penghasilan sebuah hotel. Oleh karena itu, konsumen berperan penting dalam persaingan di industri ini. Hotel ini memiliki konsumen yang terbagi atas beberapa segmen/pangsa, yaitu *Company* yang juga merupakan segmen atau target utama hotel ini, lainnya ada *Government*, *Travel Agent*, *MICE (meeting, incentives, convention, and exhibition)*, dan *Individual*. Adapun tipe konsumen yang sering dijumpai apabila ingin menginap di hotel ini, yaitu konsumen melihat harga atau konsumen melihat fasilitas yang ditawarkan hotel ini. Jika konsumen melihat harga, maka hotel harus pintar bernegosiasi agar bisa mengambil hati dan *deal* dengan konsumen tersebut. Sementara apabila konsumen melihat dari segi fasilitas, bagaimana cara hotel menjual dengan harga setinggi-tingginya dengan pelayanan yang lebih atau maksimal. Dalam hal ini, daya tawar konsumen terbilang kuat. Banyaknya penawaran konsumen yang mematok atau menginginkan harga jauh di bawah standar hotel, akan tetapi hotel tetap mengutamakan *revenue* dengan pelayanan yang sudah sesuai dengan harga yang ditawarkan. Walaupun demikian hotel ini tidak terlepas dari komplain, keluhan, maupun saran yang diberikan oleh konsumen/pelanggan. Komplain atau keluhan yang diterima hotel berupa tidak diberikan atau tidak adanya diskon, harga yang terlalu tinggi, serta pelayanan yang dirasa konsumen kurang.

Hasil Analisis Lingkungan Makro dan Industri

Secara umum, gambaran dari hasil analisis lingkungan makro dan industri yang terdapat pada hotel ini dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:

Gambar 2 Grafik Hasil Analisis Lingkungan Makro dan Industri



Berdasarkan gambar di atas terlihat bahwa hasil analisis eksternal pada lingkungan makro dan industri pada hotel menunjukkan tingkat ancaman yang tinggi, yang mana lingkungan industrinya sangat berpengaruh pada pertahanan hotel dalam menghadapi tingkat persaingan yang tinggi dalam industri perhotelan di Samarinda. Pada lingkungan makro menunjukkan tingkat atraktif yang kuat, yang mana investasi pada bisnis perhotelan sangat menarik dan menjanjikan. Hal ini dikarenakan bahwa dewasa ini prospek industri perhotelan di Indonesia cukup cemerlang dan

memiliki peluang yang besar untuk para pelaku bisnis berinvestasi.

Analisis Internal Fungsi Manajemen

1. Perencanaan

Dalam perencanaannya, hotel ini telah menggunakan konsep manajemen strategis untuk mencapai tujuannya. Setiap perencanaan yang dibuat selalu dibahas atau dikomunikasikan dalam *morning briefing* yang dihadiri oleh *general manager* sebagai pimpinan tertinggi dan manajer-manajer dari setiap departemen yang ada. Tim manajemen saat ini telah membuat perencanaan-perencanaan untuk pengembangan hotel kedepannya. Adapun perencanaan yang telah dibuat adalah menambah jumlah jam *training* seluruh karyawan setiap bulannya, 1 orang minimal 4 jam *training* dalam satu bulan, yang mana selama ini 1 orang hanya 2 jam *training* dalam satu bulan. Hal ini dilakukan untuk menghasilkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkompoten dan berkualitas tinggi, terutama dalam memberikan pelayanan. Selain itu hotel ini selalu membuat perencanaan dengan menggunakan *marketing* dan *budgeting plan* agar apa yang ingin dicapai bisa terukur dan terealisasikan sesuai peramalan tersebut. Dalam hal ini tim manajemen juga melihat para kompetitornya untuk menentukan rencana kedepannya.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian telah disesuaikan dengan fungsi masing-masing bagian yang terdapat di dalam hotel secara umumnya. Hal ini dapat dilihat dari masing-masing departemen yang memiliki *job description* dengan fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam menjalankan fungsi masing-masing bagian sesuai struktur organisasi hotel, masih terdapat beberapa kekosongan posisi yang menjabat sebagai *Front Office Manager (FOM)*, *Executive Housekeeping (Exc.HK)*, dan *Executive Assistant Manager (EAM)*. Pendelegasian otoritas dari atasan kepada bawahan dilakukan dengan baik. Yang mana apabila General Manager (GM) atau Manajer yang ada sedang tidak berada di tempat atau cuti, dan lain sebagainya, maka tugas akan didelegasikan kepada bawahannya, baik itu manajer, asisten manajer, *supervisor*, atau *head department* yang ada. Dalam hal ini GM atau Manajer selalu mendelegasikan otoritas kepada bawahannya yang tahu lapangan atau mengerti serta menguasai dengan baik setiap tugas dan tanggung jawab yang didelegasikan.

3. Pemotivasian

Pemberian motivasi kepada karyawan dilakukan dengan cara memberikan kenaikan gaji secara bertahap, promosi jabatan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan memberikan tunjangan-tunjangan atau premi, serta fasilitas-fasilitas kepada karyawan, dan lain sebagainya. Selain itu motivasi karyawan juga dilakukan melalui *briefing*. Yang mana *briefing* dilakukan baik oleh General Manager maupun setiap manajer dari departemen yang ada, serta setiap tahunnya memberikan *refreshing* berupa rekreasi bagi karyawan, sehingga karyawan tidak merasa jenuh dan bosan ketika bekerja. hotel juga memberikan *reward* berupa pengakuan dan pujian terhadap kinerja karyawan melalui penyampaian *Employee of the Month* yang diberikan kepada karyawan setiap tiga bulan sekali dan *Employee of the Year* yang diberikan setiap satu tahun sekali. Hal ini digunakan untuk meningkatkan moral serta semangat kerja karyawan tersebut.

4. Penempatan Staff

Aktivitas penempatan Staf berpusat pada manajemen personalia atau sumber daya manusia. Dalam hal ini semua mengenai karyawan baik administrasi gaji dan upah, tunjangan karyawan, wawancara, rekrutmen, pemecatan, pelatihan, pengembangan manajemen, keamanan karyawan, tindakan alternatif, peluang kerja yang setara, hubungan dengan serikat pekerja, pengembangan karier, riset personalia, kebijakan pendisiplinan, prosedur keluhan dan lain sebagainya diatur dalam departemen sumber daya manusia (HRD) atas persetujuan dari *General Manager*. Hal tersebut semua terdapat di dalam buku peraturan perusahaan manajemen hotel. Yang mana proses penempatan staf tersebut dilakukan dengan menggunakan SOP (Standar Operasional Prosedur).

5. Pengendalian

Pengendalian maupun pengawasan dilakukan langsung oleh *General Manager* terhadap keseluruhan aktivitas manajerial hotel serta juga dilakukan oleh semua manajer terhadap setiap bagian atau departemennya masing-masing. Hal ini dilakukan untuk memastikan agar hasil-hasil aktualnya sejalan dengan yang telah direncanakan dalam *marketing* dan *budgeting plan* untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengendalian yang pertama mencakup kualitas, baik dalam hal kualitas pelayanan maupun kualitas barang serta bahan untuk keperluan hotel. Kedua, pengendalian dalam hal keuangan, yang mana dalam setiap tahunnya ada *Auditor Independent* yang memantau keuangan. Ketiga, pengendalian dalam hal mekanisme imbalan, yang mana setiap usaha dan kerja keras selalu dihargai dengan memberikan penghargaan, promosi jabatan, serta kenaikan gaji bagi karyawan yang menghasilkan kinerja memuaskan. Keempat, pengendalian dalam organisasional, yang mana hotel selalu melakukan evaluasi kinerja setiap bulannya terhadap setiap kinerja yang dihasilkan baik oleh karyawan maupun pencapaian dari rencana yang dibuat setiap departemen melalui *marketing* dan *budgeting plan*.

Analisis Internal Fungsi Bisnis

1. Produksi dan Operasional

a. Room Division

Room division department baik *Front Office* (FO) maupun *House Keeping* (HK) membuat *marketing* dan *budgeting plan* yang mencakup keseluruhan dari rencana serta angka yang ingin dicapai setiap bulan selama setahun. Perencanaan-perencanaan untuk kedepannya berupa pengefisienan biaya. Misalnya dengan mengganti tas kresek di dalam kamar dengan tempat sampah yang bisa dibersihkan, gunanya agar lebih ramah lingkungan dan juga untuk mengurangi biaya.

Dalam pengorganisasiannya, seluruh kegiatan atau aktivitas operasional baik FO maupun HK dipegang langsung oleh *room division manager*. *Room division manager* selalu memberikan pengarahan dan juga motivasi kepada bawahannya yang berupa pelatihan agar keterampilan dan pengetahuan tentang *product knowledge* karyawan bertambah. Pengawasan dan pengendalian dilakukan langsung oleh *room division manager* dengan melihat dari hasil evaluasi kinerja bawahannya yang berupa *employee performance appraisal*, dari hasil evaluasi ini maka dilihat atau

antau karyawan yang sudah memenuhi standar serta karyawan yang belum memenuhi standar.

a. Food & Beverage

Food & beverage (F & B) departemen membuat perencanaan dengan menggunakan *marketing* dan *budgeting plan* dengan merencanakan serta membuat menu-menu baru untuk disajikan di hotel dan dipromosikan ke masyarakat. Dalam hal ini F & B manajer beserta *executive chef* membuat anggaran biaya bahan-bahan yang diperlukan untuk menu-menu baru tersebut. F & B departemen juga membuat perencanaan dengan mengadakan acara/kegiatan seperti *cooking class*.

Pengorganisasian di bagian F & B departemen secara keseluruhan berada di bawah pengawasan F & B manajer, namun khusus bagian dapur dikoordinir oleh *executive chef*, sedangkan pengorganisasian dalam setiap pengadaan acara/kegiatan menggunakan sistem saling kerja sama dengan departemen lainnya.

Pemotivasian di bagian F&B lebih ke koordinasi, yang mana sebelum berakhirnya jam kerja diadakan *briefing* yang dipimpin langsung oleh F & B manajer. *Briefing* tersebut diadakan sekaligus untuk memotivasi kinerja bawahan, terutama dari segi motivasi internal. Dalam memastikan operasional di bagian F & B berjalan dengan lancar maka pengendalian maupun pengawasannya dilakukan dengan cara memantau. Seperti *manage* pekerjaan, memantau kinerja staf, kemudian diberikan instruksi dan dilakukan pengecekan terhadap kinerja staf tersebut.

2. Sumber Daya Manusia

Hotel ini menetapkan standar dan prosedur dalam penyeleksian karyawan yang dilihat berdasarkan standar penilaian *appraisal*. Perusahaan juga memiliki standar rekrut karyawan, karena perusahaan sudah ISO (International Organization for Standardization) dan menggunakan SOP (*standard operation procedure*) untuk perekrutan karyawan. Perencanaan di bagian HRD untuk saat ini dan kedepannya dengan tetap melakukan *training* terhadap karyawan-karyawan yang ada untuk meningkatkan kualitas dan kuantitasnya.

Pengaruhannya lebih kepada melakukan *training-training* dengan menempatkan karyawan pada posisi-posisi yang sesuai dengan keahlian, bakat dan kemampuannya masing-masing. Pengawasan atau pengendaliannya dengan evaluasi *training* setiap tiga bulan sekali yang dilakukan oleh semua departemen yang ada.

3. Pemasaran

Pangsa pasar hotel juga mengalami peningkatan yaitu kurang lebih sebesar 12 persen dari tahun sebelumnya. Hotel juga melakukan riset pasar yang disebut *Sales Call* dan *Sales Blit* ke perusahaan-perusahaan yang terdaftar sebagai tamu/pelanggan hotel. Hal ini dilakukan untuk menjaga hubungan yang baik dan harmonis dengan pelanggan. Hotel juga menjalin kerjasama yang baik dengan koran lokal, dinas pariwisata, pemerintahan-pemerintahan, perusahaan-perusahaan. Pengawasan dilakukan langsung oleh manajer *Sales & Marketing* dan dipantau oleh *General Manager* secara keseluruhan. Dalam hal ini manajer harus terjun langsung dikarenakan keterbatasan staf, sementara pengendalian dilakukan dengan *survey* atas perilaku *customer* dan berbagai faktor yang terkait dengan *customer*, serta evaluasi terhadap strategi pemasaran.

4. Keuangan

Sumber dana hotel berasal dari pendapatan operasional, seperti penjualan kamar, penjualan makanan, spa, sauna, penyewaan ruangan serbaguna. Apabila dilihat dari segi keuangannya, keuangan hotel ini terbilang kuat serta bila dilihat dari analisa rasio *liquiditas* hotel termasuk *liquid*, ini dilihat dari kemampuan hotel dalam melunasi hutang-hutang jangka pendeknya, sedangkan untuk *cashflow* hotel masih sehat dan lancar karena memiliki pencatatan yang baik mengenai penghasilan dan pengeluarannya. Pengelolaan keuangan perusahaan juga sudah terintegrasi dengan sistem mulai dari *front office* sampai ke *back office*. Sistem hanya merekam/mencatat penjualan, semua keuangan sudah *terposting* ke sistem tersebut. Jadi bagian *accounting* hanya membukukan serta *menvalidasi* kebenaran daripada dokumen yang ada di sistem.

Dalam pengarahan di bidang keuangannya, setiap pagi selalu diadakan *briefing*. Yang mana *briefing* tersebut bertujuan untuk membahas dan menyelesaikan kendala yang terjadi pada hari sebelumnya dan merencanakan *planning* untuk hari tersebut. Dengan adanya pengarahan tersebut maka masalah yang terjadi bisa dengan cepat terselesaikan, sedangkan untuk pengendalian dan pengawasan di bagian keuangan, setiap tahunnya selalu ada *Auditor Independent* yang memantau keuangan.

5. Sistem Informasi

Hotel tidak memiliki manajer atau departemen khusus dalam menjalankan sistem informasinya. Hanya terdapat staf yang menangani bidang IT IDP, tetapi bukan bagian yang secara khusus menangani bidang IT. Yang mana staf tersebut berada di bawah dari bagian *accounting*. Untuk sistemnya, hotel memakai sistem *outsourcing* yaitu dengan menggunakan *Realta Hotel System* (RHS) berbasis DOS.

Semua manajer hotel menggunakan sistem informasi untuk membuat keputusan dengan cara melihat pada *record-record* yang dihasilkan sistem informasi tersebut yang kemudian di analisa kembali untuk dijadikan sebagai dasar dalam membuat keputusan. Hotel juga melakukan perlindungan terhadap sistem informasinya, perlindungannya hanya dari internal saja. Yang mana masing-masing *user* dibatasi dan mempunyai *password* sendiri-sendiri. Jadi masing-masing departemen memiliki hak akses yang berbeda-beda, serta untuk transaksi *remove* atau *cancel* yang berhubungan dengan *order* dan pembayaran harus memasukkan *password approval* dari *supervisor*.

Tahap Input

1. Analisis Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Analisis *external factor evaluation* (EFE) dilakukan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Berdasarkan analisis evaluasi faktor eksternal, diperoleh skor bobot total sebesar 3,1 yang mana total tersebut berada diatas nilai rata-rata sebesar 2,5 dari skor bobot total tertinggi yaitu 4,0. Hal ini mengindikasikan bahwa hotel telah merespon dengan baik peluang dan ancaman yang ada di industrinya. Yang mana dalam hal ini hotel telah menunjukkan keefektifan strateginya dalam merespon faktor eksternal tersebut.

2. Analisis Matriks Profil Kompetitif (CPM)

Analisis *competitive profile matrix* (CPM) dilakukan dengan cara menentukan faktor - faktor penentu keberhasilan untuk persaingan perusahaan dengan perusahaan pesaing. Hasil analisis *competitive profile* adalah

perbandingan persaingan antara perusahaan dan perusahaan pesaing. Perbandingan berbasis pada faktor penentu keberhasilan, yang terdiri dari: keahlian manajemen, loyalitas pelanggan, organisasi berstandar internasional, kualitas pelayanan, serta ekspansi global. Dari hasil analisis diketahui bahwa perusahaan pesaing lebih unggul.

3. Analisis Internal Factor Evaluation (IFE)

Analisis *internal factor evaluation* (IFE) dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Berdasarkan analisis evaluasi internal faktor diperoleh skor bobot total sebesar 3,1 yang mana total tersebut berada di atas nilai rata-rata sebesar 2,5 dari skor bobot total tertinggi yaitu 4,0. Hal ini mengindikasikan bahwa posisi internal hotel terbilang kuat.

Tahap Pencocokan

1. Analisis Strengths, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT)

Matriks SWOT merupakan alat pencocokan untuk mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman).

Tabel 2 Matriks SWOT

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
IFE	1. Hotel sudah bersertifikasi ISO 9001:2008. 2. Menjalin hubungan dan kerjasama yang baik dengan pihak-pihak pemangku kepentingan. 3. Keahlian manajemen. 4. Kualitas pelayanan serta penyambutan tamu berstandar internasional. 5. Loyalitas pelanggan terhadap hotel termasuk kuat.	1. Keterbatasan <i>space</i> hotel. 2. Masih kurangnya tenaga kerja yang berlatar belakang <i>hotelier</i> . 3. Kurang efektif dalam melakukan <i>sales blit</i> . 4. Kosongnya posisi <i>Executive Asisten Manager</i> (EAM), <i>Front Office Manager</i> (FOM), dan <i>Executive Housekeeping</i> (Exc.HK).
EFE		
Peluang (O)	Strategi SO	Strategi WO
1. Lokasi GVH yang strategis. 2. Meningkatkan jumlah kantor perwakilan perusahaan tambang di Samarinda dalam 3	1. Menambah jumlah <i>event</i> atau kegiatan yang diadakan dengan promosi <i>word to mouth</i> (S1, S2, O1, O5) 2. Melakukan promosi <i>word to mouth</i> paket meeting (S2,O3)	1. Melakukan kerjasama bisnis pembagian hasil keuntungan dengan pemilik tanah untuk memperluas hotel (W1, O1) 2. Memanfaatkan kemajuan teknologi berupa

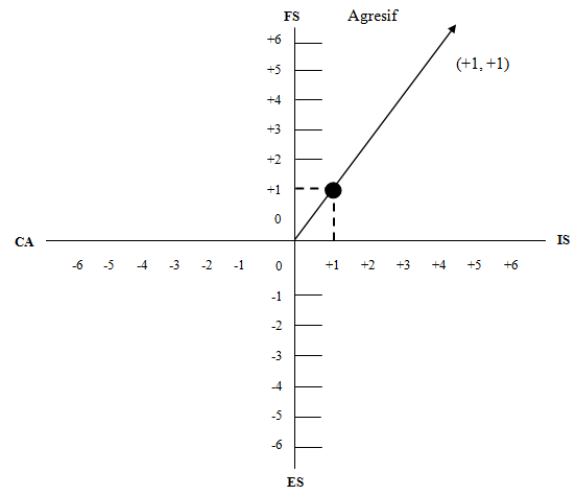
<p>tahun terakhir.</p> <p>3. Persiapan dan dinamika pesta demokrasi menjelang pemilu 2014.</p> <p>4. Kemajuan teknologi untuk menunjang bisnis perhotelan.</p> <p>5. Meningkatnya jumlah kunjungan wisatawan ke Kalimantan Timur 4 tahun terakhir.</p>	<p>3. Mendaftar nama-nama perusahaan baru dan melakukan pendekatan dengan <i>bookers-bookers</i> perusahaan-perusahaan tersebut (S1, S4, O2)</p> <p>4. Meningkatkan keahlian manajemen dan mengganti <i>Realta Hotel System</i> yang digunakan dengan <i>Rhapsody System</i> yang merupakan pembaharuan dari <i>Realta</i> (S3, O4)</p>	<p>Skype untuk melakukan <i>sales blit</i> secara <i>face to face</i> dengan pelanggan di luar pulau atau luar kota agar lebih efektif dan efisien (W3, O4)</p>
Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT
<p>1. Kebijakan pemerintah menghapus subsidi listrik terhadap pelanggan dengan daya di atas 900 VA.</p> <p>2. Pemprov Kalimantan Timur menetapkan UMP terendah sebesar Rp 1.752.073 mulai Januari 2013.</p> <p>3. Semakin banyaknya produk/jasa pengganti yang sejenis.</p> <p>4. Tidak adanya pembatasan pendirian hotel oleh Pemkot.</p>	<p>1. Menggunakan ISO dan kedekatan dengan para pemangku kepentingan dalam menghadapi persaingan menarik hati pelanggan (S1, S2, T4)</p> <p>2. Meningkatkan kualitas pelayanan, mempercepat penanganan komplain, menyajikan menu-menu baru yang sedang tren, memberikan paket khusus kepada pelanggan tetap (S4, S5, T3)</p>	<p>1. Merekrut tenaga kerja berlatar belakang hotelier dan menempatkan pada posisi EAM, FOM, dan Exc.HK dengan menawarkan gaji di atas UMP Kaltim (W4, T2)</p>

Sumber: Diolah peneliti

2. Analisis Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (SPACE)

Berikut adalah grafik SPACE untuk menentukan strategi bagi perusahaan yang sesuai berdasarkan dimensi internal dan eksternal.

Gambar 3 Matriks SPACE



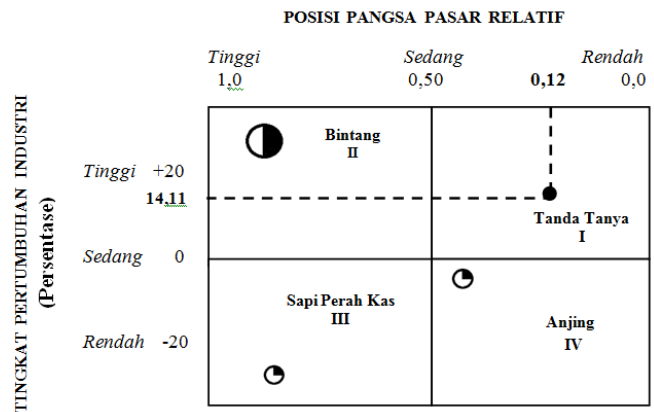
Sumber: Diolah peneliti

Gambar menunjukkan bahwa hotel ini berada pada posisi Agresif. Dalam hal ini hotel termasuk cukup kuat dari segi keuangan serta memiliki keunggulan bersaing yang besar di industri yang tengah tumbuh dan stabil. Oleh karena itu, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi horizontal, pengembangan pasar atau strategi kombinasi kesemuanya bisa digunakan hanya tergantung pada situasi khusus yang dihadapi oleh hotel.

3. Analisis Matriks Boston Consulting Group (BCG)

Hasil Matriks BCG dari hotel ini adalah sebagai berikut:

Gambar 4 Matriks BCG



Sumber : Diolah peneliti

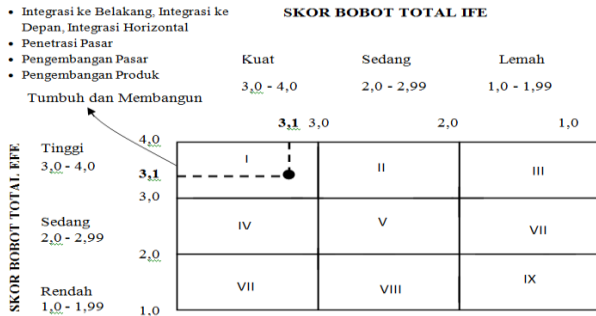
Berdasarkan gambar, hotel ini berada pada posisi Tanda Tanya (*question mark*) yang mengindikasikan posisi pangsa pasar relative hotel cukup tinggi dengan pertumbuhan industri perhotelan yang juga semakin tinggi yaitu sebesar 14,11 persen. Dalam hal ini, hotel mengalami peningkatan pangsa pasar sebesar kurang lebih 12 persen, ini dikarenakan tingkat permintaan korporat dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan, sementara pesaing utama pada industri yang sama menguasai kurang lebih 18 persen pangsa pasar di Samarinda. Sehingga dapat disimpulkan bahwa strategi yang tepat untuk digunakan hotel menurut hasil analisis Matriks BCG adalah melakukan

strategi intensif berupa penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk.

4. Analisis Matriks IE (Internal-External)

Dalam analisis IE, hotel ini berada pada kuadran I, Dalam hal ini strategi yang tepat untuk digunakan oleh Hotel menurut analisis Matriks IE ini adalah integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk. Hasil analisis dengan Matriks IE adalah sebagai berikut:

Gambar 5 Matriks IE



Sumber : Diolah peneliti

5. Grand Strategy

Hasil analisis matriks grand strategy adalah sebagai berikut:

Gambar 6 Matriks Grand Strategy



Sumber : Diolah peneliti

Mengacu pada gambar di atas, terlihat bahwa posisi hotel berada pada kuadran I. Pada kuadran ini hotel menghadapi pertumbuhan pasar yang cepat dengan posisi kompetitif yang kuat. Dalam hal ini pertumbuhan pasar hotel terlihat dari jumlah total keseluruhan pasarnya lebih besar dibandingkan periode sebelumnya, yang mana hal ini terjadi karena permintaan korporat dari tahun ke tahun selalu ada peningkatan. Hotel ini memiliki keunggulan kompetitif yang cukup kuat, seperti lokasi yang strategis, sudah bersertifikasi ISO, keuangan yang cukup kuat, memiliki strategi promosi yang efektif, dan lain sebagainya. Pada kuadran ini, alternatif strategi yang tepat menurut hasil analisis Matriks Strategi besar yaitu pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, serta diversifikasi terkait.

Berdasarkan keseluruhan lima tahap pencocokan yang terdiri dari Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG,

Matriks IE, serta Matriks Strategi Besar, maka dibuat kesimpulan alternatif-alternatif strategi yang cocok untuk digunakan pada hotel ini adalah sebagai berikut:

- Penetrasi pasar (Membuat program-program pemasaran yang mampu mempertahankan loyalitas pelanggan yang menjadi pangsa hotel seperti yang terdapat pada Matriks SWOT)
- Pengembangan pasar (membuka cabang baru untuk memperkenalkan produk/jasa yang telah ada)
- Pengembangan produk (mengembangkan produk/jasa baru)

Tahap Keputusan

Tahap keputusan hanya terdapat satu matriks yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Berikut adalah hasil matriks QSPM perusahaan:

Tabel 3 Matriks QSPM

Faktor-faktor Utama	Bobot	Penetrasi pasar		Pengembangan pasar		Pengembangan produk	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
Lokasi GVH yang strategis	0,10	1	0,10	2	0,20	2	0,20
Meningkatnya jumlah kantor perwakilan perusahaan tambang di Samarinda dalam 3 tahun terakhir	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30
Persiapan dan dinamika pesta demokrasi menjelang pemilu 2014	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Kemajuan teknologi untuk menunjang bisnis perhotelan	0,15	3	0,45	2	0,30	3	0,45
Meningkatnya jumlah kunjungan wisatawan ke Kalimantan Timur 4 tahun terakhir	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Ancaman							
Kebijakan pemerintah menghapus subsidi listrik terhadap pelanggan dengan daya di atas 900 VA	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
Pemprov Kalimantan Timur menetapkan UMP terendah sebesar Rp 1.752.073 mulai Januari 2013	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20
Semakin banyaknya produk/jasa pengganti yang sejenis	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Tidak adanya pembatasan pendirian hotel oleh Pemkot Samarinda	0,10	1	0,10	4	0,40	3	0,30
Kekuatan							
Hotel sudah bersertifikasi ISO 9001:2008	0,13	4	0,52	3	0,39	2	0,39
Menjalin hubungan dan kerjasama yang baik dengan pihak pemangku kepentingan	0,17	3	0,51	2	0,34	1	0,17
Keahlian manajemen	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Kualitas pelayanan	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30

Faktor-faktor Utama	Bobot	Penetrasi pasar		Pengembangan pasar		Pengembangan produk	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
berstandar internasional							
Loyalitas pelanggan terhadap hotel termasuk kuat	0,10	1	0,10	3	0,30	3	0,30
Kelemahan							
Keterbatasan <i>space</i> hotel	0,10	1	0,10	2	0,20	1	0,10
Masih kurangnya tenaga kerja yang berlatar belakang <i>hotelier</i>	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
Kurang efektif dalam melakukan <i>sales blit</i>	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Kosongnya posisi <i>Executive Asisten Manager (EAM)</i>	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
Total Nilai <i>Attractive Score</i>			4,43		4,58		4,31

Sumber: Diolah peneliti

Keterangan:

AS = *Attractive Score*

TAS = *Total Attractive Score*

1 = Tidak menarik

2 = Agak menarik

3 = Secara logis menarik

4 = Sangat menarik

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, menunjukkan bahwa strategi alternatif yang memiliki total skor daya tarik tertinggi adalah strategi pengembangan pasar dengan total skor sebesar 4,58. Pengembangan pasar merupakan strategi untuk memperkenalkan hotel ke dalam daerah geografis baru. Oleh karena itu perlu mengembangkan pasarnya dengan membuka cabang hotel baru. Peringkat kedua yang memiliki total skor daya tarik menengah adalah penetrasi pasar dengan total skor sebesar 4,43. Penetrasi pasar merupakan strategi dalam mencari pangsa pasar untuk produk/jasa dalam pasar sekarang melalui peningkatan usaha pemasaran. Dalam hal ini hotel harus lebih lagi meningkatkan jumlah pangsa pasarnya.

Temuan Penelitian

Berdasarkan keseluruhan uraian analisis faktor internal dan eksternal hotel serta keseluruhan tahapan perumusan strategi dengan menggunakan alat analitis berupa matriks-matriks yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan-kesimpulan pokok yang terdapat dalam penelitian ini. Yang mana hal ini berupa temuan-temuan dari penelitian yang akan dijabarkan sebagai berikut:

1. Prosedur dan kebijakan/peraturan hotel telah sesuai dengan standar *Quality Management Systems* serta organisasinya sudah bersertifikasi ISO (*International Standardisasi Organizational*).
2. *General Manager* selalu melibatkan manajer seluruh departemen/divisi dalam pengambilan keputusan untuk rencana hotel kedepannya yang sesuai dengan visi, misi, serta sasaran hotel.
3. Pelaksanaan kegiatan atau operasional hotel telah menggunakan SOP (*Standard Operating Procedure*).
4. Upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan serta target/sasarannya, yaitu semua departemen harus membuat *budgeting* dan *marketing plan*; selalu memantau pekerjaan bawahan; mengendalikan

implementasi rencana yang melebihi target; meningkatkan kualitas pelayanan dan SDMnya; melakukan evaluasi kinerja bawahannya.

5. Dilakukan riset pemasaran secara rutin untuk menunjang keberhasilan dan kesuksesan strategi hotel.
6. Pengambilan keputusan oleh setiap manajer sudah menggunakan sistem informasi internal hotel. Masing-masing *user* memiliki *password* serta mempunyai hak akses yang berbeda mengenai informasi. Untuk transaksi *remove* atau *cancel* yang berhubungan dengan *order* dan pembayaran harus memasukkan *password approval* dari *supervisor*.
7. Faktor lingkungan eksternal yang sangat berpengaruh bagi hotel adalah kekuatan ekonomi dan kekuatan pemerintahan.
8. Semakin tingginya intensitas persaingan serta peluang bisnis hotel di Samarinda.
9. Manajemen hotel berharap pemerintah kota Samarinda membatasi pertumbuhan/pendirian hotel di pusat kota yang semakin meningkat dan memperkecil lingkungan hijau kota.
10. Jika dibandingkan dengan pesaing utamanya, hotel ini kalah unggul. Hal ini dikarenakan pesaing utama merupakan hotel dengan jaringan internasional dan memiliki *brand image* yang kuat di mata masyarakat.
11. Berdasarkan hasil evaluasi Matriks QSPM, didapatkan bahwa strategi yang tepat untuk dilakukan oleh hotel ini adalah strategi pengembangan pasar dan strategi penetrasi pasar.

Uji Triangulasi

Tabel 4 Hasil Uji Triangulasi

Konsep	Hasil Wawancara	Hasil Observasi	Keterangan
Lingkungan Makro	Kenaikan Upah Minimum Provinsi (UMP) Kalimantan Timur	Peneliti menemukan keputusan kenaikan UMP oleh Gubernur Kaltim dalam <i>diskominfo.kaltimpro v.go.id</i>	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
	Akhir tahun 2013 hotel tidak lagi memperoleh subsidi listrik	Peneliti menemukan keputusan pemerintah mengenai penghapusan subsidi listrik pelanggan di atas 900 VA dalam <i>pln.co.id</i>	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
	Jumlah wisatawan yang berkunjung ke Kalimantan Timur meningkat	Peneliti mendapatkan hasil transkrip kepariwisataan Kaltim selama 4 tahun terakhir dari dinas pariwisata Samarinda	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
Lingkungan Industri	Pemkot Samarinda masih belum membatasi pembangunan hotel di Samarinda	Peneliti melihat langsung ada 3 hotel baru di Samarinda yang sedang dalam pembangunan	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
	Produk pengganti sejenis dengan yang dimiliki GVH semakin banyak	Peneliti melihat langsung ada beberapa kafe, restoran, spa, gym, yang termasuk belum lama beroperasi di Samarinda	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
	Terdapat beberapa	Peneliti melihat langsung ada	Data valid, hasil

	pesaing menurunkan harga jual kamarnya demi menarik pelanggan	beberapa hotel yang melakukan promosi penurunan harga kamar dengan memasang spanduk yang cukup besar di depan hotelnya	pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
Fungsi Manajemen	Perencanaan kegiatan maupun produksi dan operasional hotel telah berjalan sesuai target dan tujuan hotel.	Segala perencanaannya selalu dibuatkan <i>marketing & budgeting plan</i> .	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
	Prosedur dan kebijakan operasional hotel sudah sesuai dengan standar internasional	GVH sudah bersertifikasi ISO 9001 (<i>International Standardisasi Organization</i>)	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
	Pengorganisasian hotel sudah sesuai fungsi masing-masing	Masing-masing bagian memiliki <i>Job Description</i> dan <i>Job Competition</i>	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
	Pengambilan keputusan oleh <i>General Manager</i> selalu melibatkan departemen-departemen yang ada	Ada briefing antara GM dengan semua manajer setiap pukul 10.00	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
Fungsi Manajemen	Pelaksanaan kegiatan operasional/pekerjaan sudah sesuai dengan standar	Pelaksanaannya dengan menggunakan SOP (<i>Standard Operation Procedure</i>)	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
	Semangat kerja karyawannya termasuk tinggi	Hotel memberikan tunjangan-tunjangan, fasilitas-fasilitas, penghargaan-penghargaan, yang terdapat di dalam buku kecil peraturan perusahaan	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
	Selalu melakukan evaluasi kinerja karyawannya	Evaluasi menggunakan <i>employee performance appraisal</i>	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
Fungsi Bisnis	Hotel melakukan pemasaran melalui beberapa media	Peneliti melihat langsung media-media yang digunakan yaitu media internet (<i>website, twitter, facebook</i>); melalui koran lokal; kartu <i>membership</i> ; serta <i>joint membership</i>	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
	Memiliki 3 <i>restaurant</i> dan 5 <i>meeting rooms</i>	Peneliti melihat langsung <i>restaurant</i> serta <i>meeting rooms</i> GVH	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
	Hotel tidak memiliki fasilitas diantaranya bar, kolam	Peneliti melihat langsung tidak terdapat fasilitas-fasilitas penunjang tersebut di dalam	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil

	renang, ruang khusus merokok karena keterbatasan <i>space</i>	hotel	wawancara
	Penggunaan teknologi informasi pada hotel	Hotel telah menggunakan <i>Realta Hotel System (RHS)</i> di bagian <i>front office, back office, dan logistic</i>	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
	GVH memiliki sarana penyampaian kritik, saran, serta keluhan pelanggannya	Peneliti melihat sarana cetak berupa <i>guest comment</i>	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
	Terdapat beberapa kekosongan posisi dalam struktur organisasi	Posisi yang masih kosong yaitu <i>Executive Asisten Manager, Executive Housekeeping, Front Office Manager</i>	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
	Penggunaan listrik diupayakan seefisien mungkin	Peneliti melihat langsung hotel telah menggunakan sistem kunci elektrik	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
	Selalu dilakukan pemantauan pada keuangannya	Setiap tahun ada <i>auditor independent</i> untuk memantau keuangan hotel	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
Fungsi Bisnis	Jumlah karyawan kontrak GVH lebih banyak dibandingkan dengan yang <i>permanent</i> maupun <i>daily worker</i>	Peneliti melihat langsung melalui <i>Graphic of employees</i> selama bulan Januari hingga Maret	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
	Sapaan "Semangat Pagi" hanya di dapatkan di GVH	Setiap peneliti datang ke GVH, sapaan yang pertama kali diucapkan karyawan hotel adalah "Semangat Pagi"	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
	Setiap 3 bulan sekali diberikan penghargaan kepada karyawan yang menghasilkan kinerja terbaik	Peneliti melihat langsung sertifikat <i>The Best Employee of Three Months</i> salah satu karyawan GVH	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
	Karyawan GVH berkompeten di bidangnya masing-masing	Peneliti melihat langsung sertifikat kompetensi salah satu karyawan GVH yang disahkan oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesi	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara

Sumber: Diolah peneliti

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan keseluruhan dari tujuan penelitian ini sebagai berikut.

Hasil analisis lingkungan internal hotel, yaitu: Kekuatan – Sudah bersertifikasi ISO 9001; Menjalin hubungan dan kerjasama yang baik dengan pihak-pihak pemangku kepentingan; Memiliki keahlian manajemen; Kualitas pelayanan berstandar internasional; serta Loyalitas pelanggan termasuk kuat. Kelemahan – Keterbatasan *space*; Masih kurangnya tenaga kerja yang berlatar belakang *hotelier*; Kurang efektif dalam melakukan *sales blit*; serta Kosongnya posisi *Executive Assistant Manager (EAM)*, *Front Office Manager (FOM)*, dan *Executive Housekeeping (Exc.HK)*. Berdasarkan Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE), diperoleh skor bobot total sebesar 3,1. Hal ini mengindikasikan posisi internal hotel terbilang kuat.

Hasil analisis lingkungan eksternal hotel, yaitu: Peluang – Letak lokasi yang strategis; Jumlah kantor perwakilan perusahaan tambang meningkat; Persiapan dan dinamika pesta demokrasi menjelang pemilu 2014; Kemajuan teknologi untuk menunjang bisnis perhotelan; serta meningkatnya jumlah kunjungan wisatawan ke Kalimantan Timur 4 tahun terakhir. Ancaman – Kebijakan pemerintah menghapus subsidi listrik terhadap pelanggan dengan daya di atas 900 VA; Pemprov Kalimantan Timur menetapkan UMP terendah sebesar Rp 1.752.073; Semakin banyaknya produk/jasa pengganti yang sejenis; serta Tidak ada pembatasan pendirian hotel oleh Pemerintah Kota Samarinda. Berdasarkan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), diperoleh skor bobot total sebesar 3,1. Hal ini mengindikasikan hotel telah merespon dengan baik peluang dan ancaman yang ada di industrinya.

Hasil perumusan strategi dengan menggunakan tahapan analitis perumusan strategi yang komprehensif, yaitu tahap input (Matriks EFE, Matriks CPM, Matriks IFE); tahap pencocokan (Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE, Matriks Strategi Besar); serta tahap pengambilan keputusan (Matriks QSPM). Peneliti mendapatkan sebuah kesimpulan bahwa dalam menghadapi pertumbuhan industri yang semakin pesat, intensitas persaingan yang semakin meningkat, pertumbuhan pasar yang meningkat, serta besarnya peluang bisnis hotel di Samarinda, maka strategi yang tepat untuk digunakan oleh hotel ini adalah strategi pengembangan pasar dan penetrasi pasar.

DAFTAR PUSTAKA

Amirullah & Budiyono, A. (2004). *Pengantar manajemen (ed.2)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Antaraneews.com, *Indonesia Tempati Peringkat ke-46 dalam Kemajuan Teknologi*. Retrieved May 28, 2013, From <http://www.antaraneews.com/berita/318400/indonesia-tempati-peringkat-ke-46-dalam-kemajuan-teknologi>

Badan Pusat Statistik, *Data Sosial Ekonomi (ed.36)*. Retrieved Mei 27, 2013, From http://www.bps.go.id/download_file/IP_Mei_2013.pdf

Bappeda.samarindakota, *KUA 2013 Samarinda*. Retrieved June 1, 2013, From <http://bappeda.samarindakota.go.id/data/produk/201302141229078851ad9.pdf>

Bappeda.samarindakota, *Perekonomian*. Retrieved March 28, 2013, From <http://bappeda.samarindakota.go.id/potret.php>

Bartono & Ruffino (2010). *HOTEL SUPERVISION Teknik supervisi dan uji kompetensi untuk pendidikan pariwisata*. Yogyakarta: Andi.

Berita Resmi Statistik dalam Badan Pusat Statistik, *Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan III-2012*. Retrieved March 18, 2013, From http://www.bps.go.id/brs_file/pdb_05nov12.pdf

Berita Resmi Statistik dalam Badan Pusat Statistik, *Pertumbuhan Ekonomi Kaltim Triwulan III-2012*. Retrieved March 28, 2013, From <http://kaltim.bps.go.id/web/brs/2012/PDRB/051112%20PDRB%20Tw3.pdf>

Bisnis.com, *Industri Hotel*. Retrieved May 27, 2013, From <http://www.bisnis.com/m/industri-hotel-indonesia-paling-agresif-ketiga-di-asia-pasifik>

Dariyanto, Yudha (2011). *Analisa perumusan strategi bersaing pada PT Buanakarya Adi Mandiri pengembang perumahan permata jingga kota Malang*. (Electronic Theses & Dissertations (ETD) Universitas Brawijaya). Retrieved March 30, 2013, From <http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/212>

David, F.R. (2012). *Manajemen strategis konsep (ed.12)*. Jakarta: Salemba Empat.

Depkeu.go.id, *Pendapatan Per Kapita*. Retrieved May 28, 2013, From http://www.depkeu.go.id/ind/Read/?type=ixNews&id=26811&thn=2013&name=br_150513_12.htm

Dewi, C.I. (2012). *Pengelolaan dan Pengembangan Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT Cakra MobilIndo di Mataram*. (AGORA, Vol. 1/No. 1).

Ferdian, Dyanno (2011). *Perumusan strategi bersaing PT BTS Indonesia pada industri garmen*. (Electronic Theses & Dissertations (ETD) Universitas Gadjah Mada). Retrieved March 30, 2013, From http://etd.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku_id=53426&obyek_id=4

Grede, R. (2008). *5 strategi ampuh berbisnis*. Yogyakarta: B-First.

Griffin, R.W., & Ebert, R.J. (2007). *Bisnis (ed. 8)*. Jakarta: Erlangga.

Hapsoh, Neng T.S (2012). *Perumusan strategi bersaing untuk meningkatkan keunggulan persaingan pada internet café*. (Electronic Theses & Dissertations (ETD) Universitas Gadjah Mada). Retrieved March 30, 2013, From http://etd.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku_id=55847&obyek_id=4

Hotel Samarinda. Retrieved March 18, 2013, From <http://hotelsamarinda.com/samarinda/#more-18>

Hunger, J.D., & Wheelen, T.L. (2009). *Manajemen strategis (ed.11)*. Yogyakarta: Andi.

Investasi di Dunia Perhotelan Diprediksi Tumbuh 20%. Retrieved June 12, 2013, From <http://themarketeers.com/archives/investasi-di-dunia-perhotelan-diprediksi-tumbuh-20.html>

Jktproperty, *Prospek Bisnis Perhotelan di Indonesia Tetap Cemerlang di 2013*. Retrieved March 28, 2013,

- From <http://jktproperty.com/analysis/prospek-bisnis-perhotelan-di-indonesia-tetap-cemerlang-di-2013>
- Kaltimpost, *Hotel Jangan Menambah Kesemrawutan Samarinda*. Retrieved March 28, 2013, From <http://www.kaltimpost.co.id/berita/detail/9015/hotel-jangan-menambah-kesemrawutan-samarinda.html>
- Kaltimprov, *Pembangunan Bandara*. Retrieved March 28, 2013, From <http://www.kaltimprov.go.id/infrastruktur-44-pembangunan-bandara.html>
- Keberatan UMP Kaltim Rp 1,7 Juta, Silahkan Gugat ke PTUN*. Retrieved May 28, 2013, From <http://diskominfo.kaltimprov.go.id/berita-1809-keberatan-ump-kaltim-rp-17-juta--silakan-gugat-ke-ptun--.html>
- Madura, J. (2011). *Pengantar bisnis (ed.4)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, L.J. (2013). *Metodologi penelitian kualitatif (ed.Rev)*. Bandung: Rosda
- Mulyadi (2007). *Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen (ed.3)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pasolong, H. (2012). *Metode penelitian administrasi publik*. Bandung: Alfabeta.
- Pln.co.id, *Dampak Penyesuaian Tarif Tenaga Listrik terhadap Inflasi diprediksi 0,3 – 0,5%*. Retrieved May 28, 2013, From <http://www.pln.co.id/?p=7159>
- Rangkuti, F. (2002). *Creating effective marketing plan: Teknik membuat marketing plan berdasarkan customer (ed. 2)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Santana, S. (2007). *Menulis ilmiah: Metode penelitian kualitatif (ed.1)*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Septriana, Linda (2011). *Perumusan strategi PT Bank Agris. Institut Pertanian Bogor*. (Electronic Theses & Dissertations (ETD) Institut Pertanian Bogor). Retrieved March 28, 2013, From <http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/47597>
- Setiawan, Rudie (2005). *Perumusan strategi bisnis dengan menggunakan metode QSPM (quantitative strategic planning matrix): Studi kasus pada hotel "x" di Bandung*. (Digital Library Institut Teknologi Bandung). Retrieved April 04, 2013, From <http://digilib.itb.ac.id/gdl.php?mod=browse&op=read&id=jbptitbpp-gdl-s2-2000-berudieset-1794>
- Solihin, I. (2012). *Manajemen strategik*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono (2012). *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sulastiyono, A. (2011). *MANAJEMEN PENYELENGGARAAN HOTEL Seri manajemen usaha jasa sarana pariwisata dan akomodasi (ed.7)*. Bandung: Alfabeta.
- Suyanto, M. (2009). *STRATEGIC MANAGEMENT Global Most Admired Companies*. Yogyakarta: Andi.
- Tribunnews, *Penduduk Samarinda Hampir Satu Juta Jiwa*. Retrieved March 28, 2013, From <http://www.tribunnews.com/2013/01/22/penduduk-samarinda-hampir-satu-juta-jiwa>
- Widjaja, Wijaya, Jokom (2007). *Analisis penilaian konsumen terhadap ekuitas merek coffee shops di Surabaya*. (Jurnal Manajemen Perhotelan, Vol 3/No 2). Retrieved March 30, 2013, From <http://puslit.petra.ac.id/journals/articles.php?Publis hedID=HOT07030204>
- Zeithaml, V.A., and Bitner, M.J. (2003). *Service marketing: Integrating customer focus across the firm. International Edition*. New York: The McGraw-Hill Companies. Inc.