

FORMULASI STRATEGI BERSAING PADA HOTEL ISTANA TULUNGAGUNG

Yeny Purnamasari dan Dhyah Harjanti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail : m31411176@john.petra.ac.id; dhyah@petra.ac.id

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk memformulasikan strategi bersaing yang tepat untuk Hotel Istana sehingga perusahaan mampu unggul dalam kompetisi di pasar. Penelitian ini bersifat kualitatif deskriptif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara secara mendalam. Penentuan informan dilakukan dengan menggunakan *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Penelitian dilakukan dengan menganalisa lingkungan internal melalui fungsi bisnis dan analisa eksternal melalui lima kekuatan Porter, yang kemudian dianalisa menggunakan alat analisa SWOT, dimatrikskan sehingga akan menghasilkan beberapa alternatif strategi bersaing untuk Hotel Istana. Dari hasil penelitian, peneliti menemukan bahwa strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan saat ini adalah strategi intensif melalui penetrasi pasar yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan melalui pemasaran yang lebih gencar. Strategi ini kemudian diwujudkan dalam bentuk tujuan tahunan dan kebijakan-kebijakan yang dapat ditempuh oleh Hotel Istana untuk mampu bersaing dalam industri perhotelan di Tulungagung.

Kata Kunci - Analisa lingkungan internal, analisa lingkungan eksternal, strategi bersaing.

I. PENDAHULUAN

Perkembangan industri perhotelan di Indonesia semakin meningkat. Hal ini dibuktikan dengan adanya laporan dari STR *Global Construction Pipeline* pada bulan Maret 2014 yang menunjukkan terjadinya pertumbuhan industri perhotelan di Indonesia sebesar 35,7%, dengan pembangunan kamar baru sebanyak 53.100 kamar. Selain itu kontribusi industri perhotelan terhadap Produk Domestik Bruto Indonesia juga mengalami peningkatan sejak lima tahun terakhir pada tahun 2009 sampai tahun 2013.

Tulungagung adalah salah satu kabupaten yang berada di Jawa Timur, dengan jarak tempuh 154 km dari Surabaya. Pertumbuhan industri hotel juga terjadi di Tulungagung, dimana pada tahun 2011-2012 terjadi peningkatan sebesar tujuh persen. Industri hotel juga memiliki peranan yang penting di Tulungagung, dengan kontribusinya sebesar 33,4% terhadap Produk Domestik Regional Bruto Tulungagung.

Pada tahun 2012, terhitung 22 hotel yang berdiri di Tulungagung. Dengan kata lain setiap satu hotel yang ingin menjadi terdepan, harus mampu bersaing dengan kedua puluh satu hotel lainnya. Nasab, Nasab & Milani (2010), menyatakan bahwa kesuksesan perusahaan pada lingkungan bisnis yang kompetitif hari ini ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam menyusun strategi. Dimana

dalam bertahan bahkan untuk bersaing, sebuah perusahaan memerlukan adanya strategi yang tepat.

Strategi didefinisikan sebagai sebuah teori tentang bagaimana mendapatkan keunggulan kompetitif (Barney & Hesterly, 2010). Menurut Bordean, Borza & Glaser Segura (2011), strategi manajemen adalah awal dari pertanyaan tentang bagaimana perusahaan dapat memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Formulasi strategi adalah hal yang paling penting, dimana tahap ini akan menentukan keberhasilan strategi perusahaan. Tujuan utama dalam formulasi strategi adalah agar perusahaan mampu melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal perusahaan, sehingga perusahaan mampu mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal perusahaan (Rangkuti, 2009). Penggunaan dimensi analisa SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dalam pengambilan keputusan, yang didasari dengan analisa lingkungan internal dan eksternal akan meningkatkan strategi perusahaan termasuk dalam proses formulasi strateginya (Yuksel, 2012). Analisa SWOT juga tidak hanya melihat bagaimana kekuatan dan kunggulan perusahaan, sumber daya yang ada dalam perusahaan, namun juga melihat peluang yang selama ini belum di manfaatkan oleh perusahaan (Borza & Bordean, 2011).

Hotel Istana adalah hotel berbintang tiga di kabupaten Tulungagung, yang berdiri pada tanggal 27 Mei 2010. Visi Hotel Istana adalah untuk menjadi hotel yang terdepan di Tulungagung. Dengan adanya visi hotel dan juga ditinjau dari fenomena-fenomena yang ada, maka peneliti tertarik untuk memformulasikan strategi bersaing yang tepat bagi Hotel Istana agar hotel mampu bersaing dan menjadi yang terdepan.

Dari uraian diatas maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa lingkungan internal dan eksternal Hotel Istana dan merumuskan formulasi strategi bersaing yang tepat Hotel Istana Tulungagung.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, baik bagi peneliti sendiri, bagi pemilik Hotel Istana serta bagi pendidikan dan akademik. Bagi peneliti sendiri, diharapkan penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan peneliti, memberikan kesempatan bagi peneliti untuk menerapkan teori yang telah diperoleh selama perkuliahan serta mengetahui mengenai formulasi strategi dan strategi bersaing yang tepat bagi suatu perusahaan. Bagi pemilik Hotel Istana diharapkan mampu membantu perusahaan

dalam memformulasikan strategi bersaing yang tepat sehingga mampu bersaing di perindustrian hotel di Tulungagung. Bagi pendidikan dan akademik diharapkan mampu menambah informasi mengenai formulasi strategi bersaing usaha yang dilakukan oleh Hotel tersebut.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Jenis penelitian ini digunakan karena ingin membahas dan memaparkan tentang formulasi strategi bersaing yang dilakukan oleh Hotel Istana dalam menghadapi persaingan di industri perhotelan Tulungagung.

Dalam penelitian ini topik yang dibahas adalah formulasi strategi bersaing pada Hotel Istana Tulungagung. Variabel penelitian yang akan digunakan adalah sebagai berikut :

1. Analisa lingkungan internal

Fungsi Pemasaran diartikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, dan pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk produk dan jasa. Terdapat tujuh fungsi pemasaran yaitu analisa konsumen, menjual produk/ jasa, perencanaan produk/jasa, penentuan harga, distribusi, riset pasar dan analisis peluang

Fungsi Keuangan, terdiri atas tiga keputusan, yaitu keputusan investasi, keputusan pembiayaan, dan keputusan dividen.

Fungsi Produksi dan Operasional mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Fungsi tersebut terdiri dari lima area pengelolaan yaitu proses, kualitas, kapasitas, *inventory*, dan angkatan kerja.

Fungsi Sumber daya manusia adalah kebijakan, praktek dan sistem yang mengatur perilaku, sikap dan kinerja karyawan. Praktek-praktek manajemen sumber daya manusia terdiri dari 6 fungsi yaitu analisa jabatan dan desain pekerjaan, rekrutemen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, struktur pembayaran, insentif dan benefit dan hubungan karyawan.

2. Analisa lingkungan eksternal

Ancaman pendatang baru dapat dilihat dari beberapa tolok ukur seperti faktor skala ekonomi yang dapat menjadi penghambat masuknya pendatang baru, kemampuan perusahaan untuk menciptakan suatu produk yang memiliki diferensiasi untuk menciptakan suatu hambatan masuk untuk pendatang baru dan faktor hambatan modal yang besar bagi pendatang baru. Selain itu biaya peralihan konsumen juga dapat menjadi faktor hambatan masuk, ketersediaan saluran distribusipun dapat menjadi faktor hambatan masuk

bagi pendatang baru, serta ada atau tidaknya biaya tak menguntungkan bebas dari skala dan peran pemerintah dalam membatasi jumlah pendatang baru yang masuk juga dapat menjadi faktor penghambat atau pendukung masuknya pendatang baru.

Peranan produk pengganti juga perlu diperhatikan. Produk pengganti dapat menjadi ancaman ketika produk pengganti tersebut memiliki harga produk yang lebih kompetitif, memiliki kualitas produk yang lebih baik dan ada atau tidaknya biaya peralihan.

Kekuatan tawar menawar pemasok dilihat dari jumlah pemasok, ketersediaan substitusi pemasok, diferensiasi produk pemasok dan kekuatan tawar menawar pemasok. Pemasok yang kuat dapat memberikan ancaman untuk melakukan integrasi maju. Biaya beralih pemasok juga akan mempengaruhi kekuatan tawar menawar pemasok selain itu jika produk pemasok merupakan input penting bagi kelangsungan kegiatan produksi perusahaan maka pemasok dikatakan memiliki daya tawar yang kuat.

Kekuatan tawar menawar pembeli dilihat dari jumlah pembeli perusahaan, diferensiasi produk perusahaan serta ada atau tidaknya biaya peralihan yang akan dikeluarkan oleh pembeli. Pembeli yang memiliki daya tawar yang kuat memberikan ancaman untuk melakukan integrasi balik.

Tingkat persaingan di antara pesaing dilihat dari jumlah kompetitor yang mempengaruhi tingkat persaingan, biaya beralih ke pesaing, penetapan strategi dalam mengatasi persaingan serta diferensiasi produk akan meningkatkan tingkat persaingan.

2. Analisa SWOT

Analisis SWOT melihat kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang yang ada pada perusahaan. Dengan analisa kekuatan (*Strength*) dapat diketahui apa saja yang akan menjadi nilai lebih bagi perusahaan yang menjadi kekuatan perusahaan. Dengan analisa kelemahan (*weakness*), dapat diketahui apa saja yang akan menjadi kelemahan perusahaan. Analisa peluang atau *Opportunity*, dilakukan untuk mengetahui apa saja yang akan menjadi kesempatan di luar perusahaan serta analisa ancaman atau *Threat* untuk mengetahui apa saja yang akan menjadi ancaman bagi perusahaan.

3. Formulasi Strategi

Tahap perumusan strategi meliputi melakukan analisa internal, analisa eksternal, menetapkan tujuan-tujuan jangka panjang dan kebijakan, menciptakan dan memilih strategi. Tujuan-tujuan jangka panjang merupakan perwujudan dari hasil-hasil yang diharapkan atas pelaksanaan strategi tertentu. Setelah melakukan analisa lingkungan eksternal dan internal, maka dipilih hasil analisa yang dianggap sebagai prioritas dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan yang dianggap sesuai dengan visi misi perusahaan dan tujuan jangka panjang perusahaan. Data dari hasil analisa yang telah dipilih tersebut akan di matriks kan menggunakan matriks SWOT sehingga nantinya akan menghasilkan strategi

alternatif yang tepat untuk perusahaan dan mampu meningkatkan daya saing perusahaan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer adalah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data primer ini tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi ataupun dalam bentuk file-file namun harus dicari melalui informan atau narasumber, yaitu orang yang kita jadikan objek penelitian atau sebagai sarana untuk mendapatkan informasi ataupun data. Data sekunder adalah data yang berasal bukan dari orang pertama, atau sumber tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau data.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode wawancara. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara semi terstruktur (*semistructure interview*). Tujuan dari wawancara semi terstruktur adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta mengemukakan pendapat atau ide-idenya.

Dalam penentuan informan pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. *Purposive sampling* dilakukan dengan menunjuk *Executive Assistant Manager* Hotel Istana, selaku informan kunci pada penelitian ini. Dalam menentukan informan lainnya yang berkaitan dengan formulasi strategi ini digunakan teknik *snowball sampling*, yaitu melakukan wawancara dengan informan yang direkomendasikan oleh informan kunci yaitu *Executive Assistant Manager* Hotel Istana. Penelitian ini menggunakan teknik analisa data yang terdiri dari tiga tahap yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan. Dalam penelitian ini, uji kredibilitas data dilakukan dengan teknik triangulasi. Teknik triangulasi merupakan suatu teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas dari data tersebut. Pada penelitian ini, uji kredibilitas data dilakukan dengan menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber data adalah suatu jenis triangulasi yang digunakan untuk menguji kredibilitas data melalui pengecekan data yang diperoleh melalui beberapa sumber.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal

Pemasaran

Berikut ini adalah analisis dari fungsi pemasaran di Hotel Istana di mana terdapat tujuh fungsi dasar dari pemasaran yaitu:

a. Analisis konsumen

Konsumen Hotel Istana berasal dari instansi pemerintah, instansi swasta, dan keluarga yang berlibur ke Tulungagung. Konsumen terbesar Hotel Istana adalah para pebisnis. Kebanyakan konsumen

Hotel Istana lebih mementingkan fasilitas dan kualitas layanan yang diberikan dari pada harga yang ditawarkan, meskipun harga juga merupakan salah satu pertimbangan konsumen. Hotel Istana berusaha menyediakan jasa dengan kualitas layanan yang terbaik namun dengan harga yang dapat dijangkau oleh konsumen Hotel Istana.

Hotel Istana selalu menganalisa dan mengevaluasi pelayanan mereka melalui *guest comment*, dengan selalu menanyakan kepuasan konsumen atas jasa yang telah mereka berikan. Dengan adanya *guest comment*, Hotel Istana dapat melihat apa yang menjadi selera dan keinginan konsumen.

Hotel Istana memiliki segmentasi pasar yang luas, baik dari segi geografi, demografi ataupun psikografi. Segmentasi geografi, Hotel Istana berusaha tidak hanya menjangkau masyarakat Tulungagung saja, melainkan juga seluruh Indonesia, dari segi demografi. Sasaran konsumen Hotel Istana adalah konsumen dengan pendapatan menengah ke atas. Segi psikografi di lihat dari segi gaya hidup, yaitu konsumen dengan gaya hidup yang cenderung menginginkan kepraktisan. Dalam menjalankan operasionalnya, hotel berusaha memberikan fasilitas dan pelayanan yang terbaik.

b. Menjual produk/jasa

Hotel Istana adalah suatu perusahaan yang bergerak di bidang jasa, dimana layanan yang ditawarkan adalah layanan jasa penyewaan kamar hotel sebagai layanan utama, dan beberapa layanan penunjang. Berikut ini adalah beberapa layanan yang disediakan oleh Hotel Istana yaitu kamar Hotel dengan jumlah 81 kamar yang terbagi dari *twin deluxe* 47 kamar, *deluxe double* 13 kamar, *suite* 3 kamar, *superior double* 8 kamar dan *twin superior* 10 kamar. Kartikasari Cafe & Resto yang berada di lantai dua Hotel Istana. Kartikasari Cafe&Resto menyediakan tempat makan, bersantai atau melakukan pertemuan penting baik untuk acara keluarga atau bisnis untuk para pengunjung Hotel Istana. Istana *gymnasium* menyediakan jasa olah kebugaran dengan berbagai tawaran paket mulai dari *private training package*, *monthly membership* dan juga paket *insidental guest*. Untuk semua pilihan paket *gymnasium* konsumen akan mendapatkan fasilitas berupa air mineral, *hot/cool shower*, *hand towel* dan *locker*. Jam operasional Istana *gymnasium* adalah pukul 06.00-22.00 WIB. Mahkota *Ballroom* adalah layanan *convention hall* Hotel Istana, dengan kapasitas tampung 1000 *pax* untuk acara dengan konsep *standing party* atau 700 *pax* dengan konsep menggunakan *round table*.

Dalam melakukan penawaran dari segi internal, Hotel Istana melakukan iklan di beberapa sosial media seperti *twitter*, *facebook*, *path*, dan *Blackberry Messenger*, selain itu Hotel Istana juga memasang baliho dan spanduk di beberapa lokasi strategis di Tulungagung. Hotel Istana juga melakukan promosi di Liur FM, salah satu stasiun radio di Tulungagung. Hotel Istana juga sering

melakukan *sales call* atau kunjungan-kunjungan ke perusahaan-perusahaan di Tulungagung ataupun di luar Tulungagung. Dari segi eksternal perusahaan melakukan kerjasama dengan *Online Travel Agent* yang bernama AGODA dengan alamat *website* www.agoda.com. Selain melakukan promosi, Hotel Istana juga menjalin hubungan baik dengan konsumen.

Hotel Istana berlokasi di pusat kota Tulungagung, cukup dekat dengan Stasiun Kereta Api Tulungagung dan dekat dengan salah satu pusat perbelanjaan di kota Tulungagung, hal ini merupakan salah satu keunggulan dari Hotel Istana.

b. Perencanaan produk dan jaa

Dalam melakukan tes pemasaran Hotel Istana melakukan uji coba produk yang akan diluncurkan. Uji coba ini dilakukan untuk memastikan kualitas yang akan ditawarkan ke konsumen sudah sesuai dengan standart yang ada.

Jaminan atas kualitas produk atau jasa yang ditawarkan juga selalu diberikan oleh Hotel Istana kepada semua konsumen hotel. Hotel Istana tak segan-segan dalam memberikan jaminan kualitas kepada semua konsumen Hotel Istana, jaminan kualitas dapat berupa diskon harga atau pembebasan biaya.

Perencanaan produksi harian dari Hotel Istana ditentukan berdasarkan jumlah tamu yang datang per harinya.

c. Penentuan harga

Proses penentuan harga dari Hotel Istana yang utama didasarkan pada potensi pasar dan daya beli pelanggan, baru kemudian didasarkan pada kompetitor. Harga Hotel Istana relatif lebih murah dibandingkan dengan kompetitor utamanya yang memiliki kisaran harga enam ratus ribuan sampai satu juta lima ratus rupiah per kamar. Peranan pemerintah dalam penentuan harga juga memiliki pengaruh. Misalnya ketika pemerintah menaikkan harga BBM (Bahan Bakar Minyak) hal ini juga mendorong naiknya biaya operasional Hotel Istana, yang juga berdampak pada keuntungan Hotel Istana. Oleh karena itu Hotel Istana akan menaikkan harga pada tahun 2015, untuk merespon kenaikan harga BBM tersebut.

d. Distribusi

Hotel Istana tidak membatasi cakupan distribusi, cakupan pemasarannya adalah seluruh Indonesia. Pendistribusian jasa dan produknya Hotel Istana melakukan penjualan langsung maupun tidak langsung, langsung dimana konsumen Hotel Istana dapat melakukan reservasi dengan cara menghubungi *marketing* Hotel Istana secara langsung. Pendistribusian tidak langsung dilakukan melalui kerjasama dengan Agoda *online travel agent*.

e. Riset pasar

Riset pasar sudah dilakukan secara rutin. Riset konsumen dilakukan dengan melihat *review online* dari konsumen melalui *quote tripadvisor*, AGODA, dan *booking.com*. Dari ketiga teknik *online* tersebut,

Hotel Istana dapat melihat kekuatan Hotel Istana melalui saran dan komentar dari konsumen serta kritikan apa yang menjadi kelemahan dari Hotel Istana.

Riset juga dilakukan terhadap kompetitor dari Hotel Istana setiap tiga bulan sekali. Hal ini untuk melihat kualitas jasa yang ditawarkan oleh kompetitor.

f. Analisis peluang

Hotel Istana melakukan evaluasi setiap satu bulan sekali, yaitu melalui *business review*. *Business review* diikuti oleh *owner representatif*, *General Manager*, *Executive Assistant Manager*, beserta *departement head* masing-masing departemen. *Business review* ini membahas hal-hal apa yang telah dilakukan oleh Hotel Istana selama ini, berapa anggaran yang dikeluarkan dan berapa keuntungan yang didapat dari tindakan yang telah dilakukan. Hal ini dilakukan untuk melihat apakah keputusan manajemen yang diambil telah tepat, efektif dan efisien.

Keuangan

Analisis rasio keuangan Hotel Istana dalam tiga area yaitu area *inverstasi* pembiayaan dan *dividen*.

a. Keputusan Investasi (*Investment Decision*)

Dari modal awal hingga saat ini Hotel Istana berasal dari Ibu Lina yang merupakan *owner* dari Hotel Istana. Pihak manajemen Hotel Istana menyatakan bahwa dalam waktu dekat ini Hotel Istana tidak membuka kesempatan bagi penanam modal untuk menanamkan modal di Hotel Istana. Semua kebutuhan modal didapat dari *owner* dan juga alokasi keuntungan Hotel Istana dalam beroperasi.

b. Keputusan Pembiayaan (*Financing Decision*)

Dalam mengambil keputusan pembiayaan, Hotel Istana sudah melakukan sistem penganggaran biaya untuk masing-masing departemen. Anggaran yang sudah ditetapkan harus dihabiskan tepat sesuai waktu yang ditentukan. Perencanaan jangka pendek dan jangka panjang dilakukan dengan berkoordinasi dengan masing-masing departemen tentang berapa *budget* yang dibutuhkan. Perencanaan jangka panjang juga telah ditetapkan selama satu tahun sebelumnya.

c. Keputusan Dividen (*Dividend Decision*)

Hotel Istana tidak memberlakukan sistem persentase laba melainkan dalam hitungan rupiah. Setiap bulannya akan ada target dalam bentuk rupiah yang harus disetorkan ke *owner* sedangkan sisanya akan dialokasikan untuk operasional Hotel Istana. Pengalokasian dana ini sudah tercatat dan terperinci melalui laporan keuangan secara formal.

Produksi dan Operasional

Fungsi produksi dan operasional Hotel Istana terdiri dari lima area pengelolaan yaitu :

a. Proses

Hotel Istana sudah memiliki alur operasional yang sudah ditetapkan. Alur operasional berbeda antara satu departemen dengan departemen yang lain.

Untuk proses reservasi di Hotel Istana, dapat menggunakan beberapa cara yaitu melalui *email*, telepon, media sosial (*Blackberry Messenger*) ataupun reservasi langsung. Waktu operasional hotel sendiri adalah 24 jam untuk layanan kamar dan Kartika Sari *cafe & resto*, sedangkan untuk *gymnasium* mulai jam 6 pagi sampai jam 11 malam dan untuk layanan spa dimulai pukul 10 pagi dan berakhir pukul 10 malam.

Hotel Istana sudah menggunakan bantuan teknologi, seperti kunci kamar yang berupa *electric card*. Penggunaan teknologi komputer juga sudah digunakan, baik dalam sistem reservasi atau pembayaran nota.

Hotel Istana sudah memiliki desain kerja yang berbeda untuk masing-masing departemen. Selain itu Hotel Istana juga sudah memiliki *Standart Operational Prosedure* yang memandu alur dan prosedur operasional Hotel Istana

b. Kualitas

Semua staff di Hotel Istana, baik pada tingkatan *low level management* hingga *top management* bertanggung jawab pada kualitas pelayanan yang telah ditetapkan. Keputusan akan kualitas didesain pada semua tingkatan operasional dalam Hotel Istana

Pelatihan tenaga kerja juga dilakukan untuk mendukung kemampuan semua staff Hotel Istana dalam melakukan pengawasan kualitas, salah satu bentuk kegiatannya adalah *Product Knowledge*. Pada sesi ini semua *waiter dan waitress* dan semua staff *cafe & resto* berkumpul untuk pelatihan dan pengetahuan standar kualitas makanan dan minuman yang baik untuk disajikan ke tamu.

Pengujian kualitas makanan dilakukan oleh Bapak Wahyu, selaku *FB Manager*. Sebelum menyajikan makanan atau minuman kepada tamu, Bapak Wahyu melakukan pengujian pada setiap makanan dan minuman terlebih dahulu, baru setelah dirasa sudah sesuai dengan standar, makanan dan minuman tersebut disajikan kepada tamu hotel.

Jaminan kualitas diberikan kepada semua tamu yang datang ke Hotel Istana. *Guest complaint* akan dilayani dengan baik. Hotel Istana memberikan jaminan kualitas berupa kompensasi ganti rugi kepada tamu yang merasa tidak puas akibat kesalahan staff Hotel Istana dalam memberikan pelayanan.

c. Kapasitas

Kapasitas jangka panjang dari Hotel Istana adalah 81 kamar Hotel. *Ballroom* hotel mampu menampung 1000 *pax* untuk *standing party* dan 700 *pax* untuk *round table*. Sedangkan kapasitas jangka pendek masih dapat diperbesar dengan cara penambahan jam kerja, *outsourcing* atau menyewa tempat kerja, penambahan kapasitas jangka pendek yang telah dilakukan oleh Hotel Istana adalah penambahan jam kerja atau lembur.

d. Inventory

Pengontrolan *inventory* sudah dilakukan oleh Hotel Istana, dimana Hotel Istana sudah menetapkan jadwal atau agenda belanja kebutuhan masing-masing

outlet. Agenda pemesanan barang meliputi apa saja barang yang dipesan, berapa jumlah sekali order, waktu pemesanan dan cara penyimpanan bahan-bahannya

e. Angkatan Kerja

Hotel Istana sudah menerapkan rancangan kerja berupa *job description* untuk setiap departemen yang ada, struktur organisasi telah dibuat secara formal dan jelas dalam hal pertanggungjawaban masing-masing departemen. Standar kerja berupa karakter dan tindakan juga sudah ditetapkan.

Analisa lingkungan eksternal

Analisa lingkungan eksternal menggunakan analisa lima kekuatan Porter. Berikut ini analisa lima kekuatan Porter Hotel Istana :

a. Ancaman Masuknya Pendetang Baru

Skala ekonomi Hotel Istana masih relatif rendah untuk menghambat pendatang baru, terlebih ketika pendatang baru merupakan hotel-hotel dengan skala operasi yang dinilai sudah efektif. Dalam hal diferensiasi produk, Hotel Istana menjadikan pelayanan Hotel Istana menjadi nilai pembeda dibandingkan dengan hotel lainnya atau hotel yang akan datang. Semua staff berusaha memberikan pelayanan yang terbaik untuk menambah nilai jasa Hotel Istana di mata konsumen. Dengan adanya nilai lebih di mata konsumen terhadap Hotel Istana, menjadikan sulitnya pendatang baru untuk menjajah pasar di Tulungagung.

Dari segi kebutuhan modal, modal yang dibutuhkan dalam pembangunan hotel baru yang setara dengan Hotel Istana atau yang memiliki kapabilitas sama dengan Hotel Istana adalah sekitar 30 milyar rupiah. Untuk biaya beralih di Hotel Istana ke hotel lain cukup rendah, hal ini dikarenakan tidak adanya biaya yang harus dikeluarkan oleh konsumen untuk berganti ke hotel lain atau jasa sejenis yang menawarkan layanan yang sama.

Akses saluran distribusi Hotel Istana dilakukan melalui kerja sama dengan Agoda *online travel agent* dan juga *sales call*. Minimnya saluran distribusi Hotel Istana menyebabkan mudahnya bagi pendatang baru untuk masuk dan menembus pasar Hotel Istana.

Hotel Istana belum memiliki hak paten atas teknologi ataupun nama dari Hotel Istana. Hotel Istana memiliki lokasi yang strategis, pendatang baru akan sulit mencari lokasi yang berada di pusat kota, karena kondisi tanah di Tulungagung yang sudah padat di bagian pusat kota.

Belum ada penguasaan atas bahan baku mentah, dimana Hotel Istana tidak memiliki kerjasama yang kuat dengan pemasok, hubungan Hotel Istana hanya sebatas penjual dan pembeli saja, pemasok Hotel Istana juga terbuka luas untuk melayani semua konsumen yang datang ke mereka. Subsidi pemerintah dilakukan dengan memberikan bantuan berupa *tax holiday* untuk perusahaan yang baru berdiri, dengan adanya pembebasan pembayaran pajak untuk jangka waktu tertentu, hal ini dapat

membantu perusahaan dalam menutup pembengkakan biaya pembukaan di awal.

Dibutuhkan adanya pengalaman dari pihak-pihak manajemen hotel khususnya di *top level management*, sehingga apabila ada pendatang baru yang ingin masuk ke industri perhotelan, pendatang baru tersebut harus memiliki orang-orang di tingkat *top level management* yang sudah memiliki pengalaman dalam menjalankan usaha perhotelan.

Peran pemerintah dalam pendirian hotel baru di wilayah Tulungagung dirasa cukup mudah, bahkan informan merasa ada kecenderungan pemerintah dalam mendukung berdirinya usaha baru di daerahnya. Hal ini memudahkan pendatang baru di industri perhotelan untuk masuk ke pasar Tulungagung.

b. Ancaman Produk Pengganti

Hotel Istana memiliki produk substitusi berupa kos-kosan atau *resort* yang sama-sama menyediakan jasa akomodasi bagi konsumen namun dengan bentuk dan fasilitas yang berbeda. Kelebihan dari produk substitusi berupa kamar kos adalah biaya sewa yang lebih rendah, namun tentunya dengan fasilitas yang berbeda, seperti tidak adanya *convention hall*. Biaya peralihan dari Hotel Istana ke produk substitusi berupa kos cenderung rendah, sedangkan untuk yang *resort*, cukup tinggi karena lokasi *resort* yang jauh dari tengah kota.

c. Daya Tawar Pemasok

Hotel Istana memiliki pemasok yang cukup banyak untuk memenuhi kebutuhan operasional hotel. Kualitas bahan baku yang ditawarkan oleh pemasok Hotel Istana tidak memiliki nilai pembeda dibandingkan pemasok lainnya. Daya tawar pemasok hotel kuat, dikarenakan tidak adanya kerjasama di antara hotel dan pemasok, selain itu pemasok juga membuka kesempatan bagi hotel lain ataupun konsumen lain untuk memasok barang ke mereka. Pemasok dari Hotel Istana juga memiliki konsumen lain selain Hotel Istana, pemasok juga tidak membatasi untuk konsumen yang ingin belanja kepada pemasok.

d. Daya Tawar Pembeli

Konsumen terbesar dari Hotel Istana sendiri adalah konsumen yang memiliki keperluan berbisnis di daerah Tulungagung. Terdapat tiga pemain terbesar yang dinilai oleh informan peneliti memiliki kapasitas dan kapabilitas yang sama di industri perhotelan Tulungagung. Dengan adanya ketiga pemain besar ini calon pembeli dapat menemukan pembanding antara satu pemasok dengan pemasok yang lain.

Biaya peralihan dari Hotel Istana ke pesaingnya relatif rendah dikarenakan banyaknya penawaran dari hotel pesaing maupun produk substitusi dengan harga yang beragam dan fasilitas yang beragam.

e. Persaingan pada Industri Sejenis

Persaingan industri perhotelan di Tulungagung masih belum bisa dikatakan ketat. Jumlah pesaing yang memiliki kapabilitas sama dengan Hotel Istana belum banyak. Sedangkan pertumbuhan industri

perhotelan di Tulungagung cukup cepat. Pesaing utama dari Hotel Istana adalah salah satu hotel yang juga baru berdiri pada tahun 2012, dimana ada fasilitas yang belum mampu diberikan oleh Hotel Istana dibandingkan dengan pesaing utamanya tersebut. Fasilitas yang belum bisa diberikan oleh Hotel Istana adalah fasilitas kolam renang.

Pesaing Hotel Istana diyakini melakukan promosi yang gencar. Untuk menghadapi ini Hotel Istana tetap memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen dan tetap berusaha menjalankan visinya yaitu menjadi hotel terbaik di Tulungagung.

Analisa SWOT

Hasil dari analisa lingkungan internal berupa empat fungsi bisnis serta lingkungan eksternal maka diperoleh *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), *threats* (ancaman) dari Hotel Istana adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Analisa SWOT Hotel Istana Tulungagung

<p><i>Strenght</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi Hotel Istana yang strategis 2. Harga yang relatif murah dibandingkan pesaing utamanya. 3. Aset perusahaan dimiliki sendiri 4. Kualitas dan layanan yang baik <p><i>Weakness</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya fasilitas Hotel Istana dibandingkan dengan pesaing utama 2. Daya tampung yang relatif lebih sedikit dibandingkan pesaing utamanya. 3. Minimnya saluran distribusi Hotel Istana 4. Tidak ada kerjasama dengan hotel dan investor lain 5. Tidak ada kerjasama dengan pemasok <p><i>Opportunity</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Masih sedikitnya pesaing dari Hotel Istana 2. Daya beli masyarakat Tulungagung yang meningkat 3. Pertumbuhan pasar yang cepat 4. Lemahnya ancaman produk substitusi <p><i>Threat</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ancaman pesaing baru untuk memasuki industry 2. Ancaman produk substitusi 3. Daya tawar pembeli yang kuat

Sumber : Hasil Olahan Peneliti

Matriks SWOT

Setelah mengetahui *strenght* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), *threat* (ancaman) yang dimiliki oleh Hotel Istana, maka hasil analisa tersebut akan dimatrikskan menggunakan matriks SWOT. Matriks ini merupakan alat penyesuaian yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi dalam perusahaan, yaitu strategi SO, WO, ST dan WT.

Berdasarkan tabel 2 maka didapatkan beberapa strategi alternatif bagi Hotel Istana. Strategi-strategi tersebut adalah :

Strategi SO

1. Penetrasi pasar (S1, S2, S3, S4,O1, O2, O3, O4)
2. Meningkatkan pelayanan dan fasilitas penjualan dan purna jual (S3, S4, O1, O2, O4)
3. Memberikan fasilitas dan penawaran yang memiliki nilai lebih di mata konsumen (S1,S2,S3, S4, O1, O2, O3, O4)

Strategi WT

1. Integrasi ke belakang (W4,W5, T1)
2. Pengembangan pelayanan atau jasa baru yang belum ada di Hotel Istana dengan bekerja sama dengan perusahaan lain (W1,W2, T1,T2)
3. Memberikan fasilitas dan meningkatkan kapasitas Hotel Istana (W1,W2, T2)

Strategi ST

1. Memperkuat promosi Hotel Istana (S1, S2, S3, S4, T1, T2)
2. Mengoptimalkan pelayanan dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh Hotel Istana (S3, S4, S7, T1, T2)

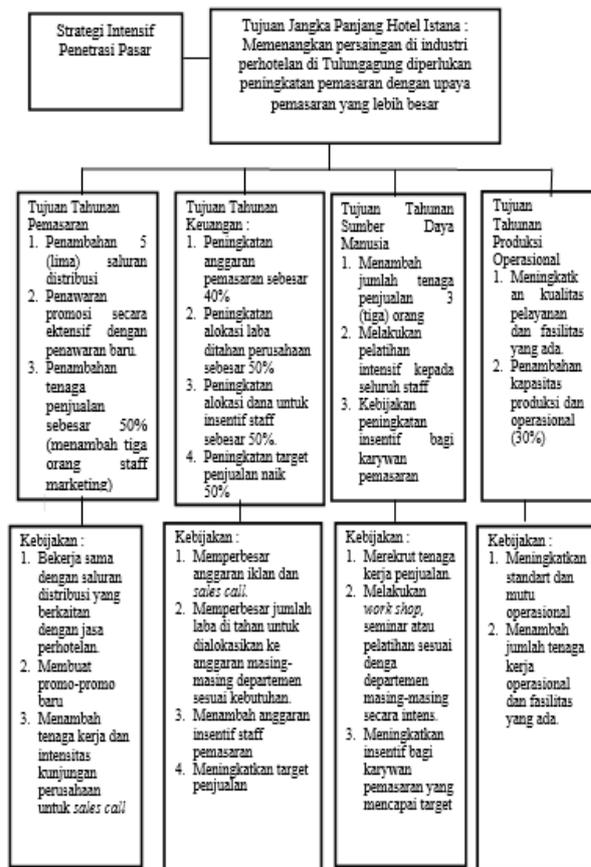
Strategi WO

1. Memperbaiki dan menambah fasilitas untuk meningkatkan posisi perusahaan di mata kosumen (W1,W2, O1, O2, O4).
2. Menambah jumlah saluran distribusi (W3,O1, O3)
3. Mengadakan kerjasama dengan perusahaan lain untuk meningkatkan volume penjualan dan operasional Hotel Istana (W4, O1, O2, O3)

Strategi Bersaing Hotel Istana

Setelah melakukan analisa maka didapatkan strategi bersaing yang dirasa paling tepat bagi Hotel Istana yaitu strategi intensif dengan penetrasi pasar. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk-produk promosi penjualan secara ekstensif, atau pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran. Tujuan dari strategi bersaing penetrasi pasar ini adalah meningkatkan penjualan perusahaan sebesar 50%.

Gambar 3. Strategi Bersaing Hotel Istana Tulungagung



Tabel 2. Matriks SWOT

Internal	Strength:	Weakness:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi Hotel Istana yang strategis 2. Harga yang relatif murah dibandingkan pesaing utamanya. 3. Aset perusahaan dimiliki sendiri 4. Kualitas dan layanan yang baik 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya fasilitas Hotel Istana dibandingkan dengan pesaing utama 2. Daya tampung yang relatif lebih sedikit dibandingkan pesaing utamanya. 3. Minimnya saluran distribusi Hotel Istana 4. Tidak ada kerjasama dengan hotel dan investor lain 5. Tidak ada kerjasama dengan pemasok
Eksternal	Opportunity:	Threat:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Masih sedikitnya pesaing dari Hotel Istana 2. Daya beli masyarakat Tulungagung yang meningkat 3. Pertumbuhan pasar yang cepat 4. Lemahnya ancaman produk substitusi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ancaman pesaing baru untuk memasuki industri 2. Daya tawar pembeli yang kuat

Sumber : Olahan Peneliti

Kebijakan dari strategi penetrasi pasar untuk fungsi bisnis Hotel Istana adalah sebagai berikut :

1. Kebijakan Fungsi Pemasaran
 - a. Bekerja sama dengan saluran distribusi yang berkaitan dengan jasa perhotelan seperti bekerja sama dengan agen perjalanan atau perusahaan transportasi, bekerja sama dengan perusahaan transportasi dalam hal ini adalah persewaan kendaraan umum ataupun pribadi, bekerjasama dengan *Event Organizer* untuk acara-acara di Tulungagung, bekerjasama dengan konsultan gizi untuk menawarkan paket gym dari Hotel Istana dan bekerjasama dengan hotel lain yang berada di luar kota untuk saling mempromosikan hotel.

- b. Membuat promo-promo baru, membuat sistem promosi yang baru. Misalnya *bundling*, menggunakan sistem pemaketan layanan yang ditawarkan oleh Hotel. Misalnya paket untuk acara pernikahan dimulai dari persiapan pernikahan yaitu layanan spa untuk kedua mempelai, penyewaan kamar pengantin, *catering* untuk makanan saat resepsi dan juga *convention hall* untuk resepsi dengan harga yang lebih murah, *membership*, memberlakukan sistem kartu member untuk konsumen tetap, dimana konsumen yang memiliki *member* akan mendapatkan diskon dan penawaran khusus dan juga mengadakan *event* di Hotel untuk mempromosikan Hotel, misalnya acara tahun baru bersama dengan membayar harga tertentu, konsumen mendapatkan fasilitas makan bersama dan pesta kembang api.
 - c. Menambah tenaga kerja dan intensitas kunjungan perusahaan untuk *sales call*. Menambah jumlah staff pemasaran sebesar 50% yaitu 3 orang untuk memperluas *sales call* ke perusahaan-perusahaan ataupun instansi-instansi yang belum terjangkau dengan penawaran kerjasama berupa diskon harga untuk penyewaan kamar hotel untuk tugas dinas atau penyewaan ruangan untuk rapat bagi perusahaan-perusahaan atau pemerintah serta menambahkan intensitas kunjungan ke perusahaan-perusahaan sehingga komunikasi dengan konsumen dapat berjalan dengan intens, melakukan penawaran ke 5-10 perusahaan baru setiap bulanya dengan *follow up* rutin.
2. Kebijakan Fungsi Keuangan
 - a. Memperbesar anggaran iklan dan *sales call*. Menambah jumlah anggaran untuk iklan, seperti anggaran untuk pembuatan brosur, ataupun pemasangan baliho baru serta menambah anggaran *sales call* untuk menjangkau area yang belum terjangkau.
 - b. Memperbesar jumlah laba di tahan untuk dialokasikan ke anggaran masing-masing departemen sesuai kebutuhan dengan cara mengurangi jumlah setoran semetara ke *owner* untuk dilalokasikan ke departemen-departemen yang ada.
 - c. Menambah anggaran insentif staff pemasaran dengan cara manambah anggaran insentif bagi departemen pemasaran dikarenakan adanya penambahan tenaga kerja penjualan.
 - d. Meningkatkan target penjualan. Meningkatkan target penjualan sehingga uang yang laba yang ditahan dapat segera dikembalikan ke *owner* ataupun menambah modal operasional.
 3. Kebijakan Fungsi Sumber Daya Manusia
 - a. Merekrut tenaga kerja penjualan
Untuk mendukung proses pengencaran promosi dan *sales call* sebanyak tiga orang.
 - b. Melakukan *work shop*, seminar atau pelatihan sesuai dengan departemen masing-masing secara intens. Dan juga meningkatkan kualitas pelayanan untuk memberikan nilai lebih di mata konsumen.
 - c. Meningkatkan insentif bagi karyawan pemasaran yang mencapai target. Hal ini dapat memicu karyawan untuk bekerja lebih giat dalam memasarkan Hotel Istana.
 4. Kebijakan Fungsi Operasional
 - a. Meningkatkan standart dan mutu operasional
 - b. Menambah jumlah tenaga kerja operasional dan fasilitas yang ada.

IV. KESIMPULAN / RINGKASAN

Kesimpulan

Dari analisa lingkungan internal yang telah dilakukan, maka dapat dilihat bahwa Hotel Istana memiliki lokasi yang strategis, harga yang relatif murah dibandingkan pesaing utamanya, aset perusahaan dimiliki sendiri dan kualitas dan layanan yang baik. Hal-hal tersebut dapat menjadi kekuatan perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ada. Namun perusahaan juga memiliki beberapa kelemahan yang harus diperhatikan seperti kurangnya fasilitas Hotel Istana dibandingkan dengan pesaing utamanya, daya tampung yang relatif lebih kecil dibandingkan dengan pesaing utamanya, masih minimnya saluran distribusi yang ada, perusahaan juga belum melakukan kerja sama dengan perusahaan lain dan pemasok utamanya.

Analisa lingkungan eksternal dilakukan dengan menganalisa lima kekuatan Porter. Hasil dari penelitian didapatkan bahwa perusahaan memiliki ancaman pendatang baru yang cukup kuat, memiliki produk pengganti yang perusahaan, daya tawar pemasok yang kuat serta daya tawar pembeli yang kuat karena rendahnya biaya pengalihan yang dikeluarkan konsumen sangat rendah.

Setelah melihat apa yang menjadi keunggulan atau kekuatan, kelemahan perusahaan, ancaman yang ada serta peluang yang ada di pasaran, maka dapat diperoleh beberapa alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh Hotel Istana untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Strategi bersaing yang diusulkan untuk Hotel Istana Tulungagung adalah strategi intensif melalui penetrasi pasar yaitu dengan meningkatkan penjualan untuk produk atau jasa yang sudah ada sekarang melalui usaha pemasaran yang lebih intens. Dengan strategi tersebut diharapkan Hotel Istana akan memperoleh konsumen yang lebih banyak dengan menjangkau konsumen yang belum terjangkau saat ini sehingga mampu meningkatkan penjualan dan pendapatan Hotel Istana Tulungagung sebesar 50% dari penjualan sebelumnya. Selain itu strategi penetrasi pasar juga diwujudkan dalam bentuk kebijakan-kebijakan dalam fungsi bisnis yang dapat membantu perusahaan untuk mengambil langkah-langkah dalam implementasi strategi secara nyata.

Saran

Dari kesimpulan di atas maka saran yang dapat diutarakan oleh peneliti adalah perusahaan berfokus untuk melakukan strategi penetrasi pasar untuk meningkatkan penjualan perusahaan dengan cara

menggiatkan pemasaran yang ada di Hotel Istana dengan beberapa cara seperti memperluas saluran distribusi, membuat promo-promo yang menarik konsumen, meningkatkan tenaga penjual bagi Hotel Istana sehingga mampu menjangkau pasar yang sebelumnya belum pernah dijangkau oleh Hotel Istana. Selain itu Hotel Istana juga perlu menetapkan tujuan tahunan yang kemudian diwujudkan dalam bentuk kebijakan-kebijakan pendukung lain di semua fungsi bisnis dari Hotel Istana, dimulai dari fungsi pemasaran, keuangan, produksi dan operasional serta sumber daya manusia. Kebijakan-kebijakan yang disarankan oleh peneliti adalah bekerjasama dengan saluran distribusi, membuat promo baru yang belum pernah ditawarkan oleh hotel, menambah tenaga penjualan untuk mendukung peningkatan target penjualan, dengan adanya kebijakan tersebut dibutuhkan adanya dukungan sumber daya, baik dari keuangan, kapasitas produksi ataupun sumber daya manusia.

Selain itu perusahaan disarankan terus melakukan evaluasi strategi secara terus menerus untuk menyesuaikan dengan perkembangan pasar sehingga perusahaan mampu memilih strategi yang tepat bagi perusahaan untuk menghadapi persaingan yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik.(2013). *Produk domestik bruto*
Badan Pusat Statistik Tulungagung.(2012). *Produk domestik bruto*.
- Bagyono. (2005). *Pengetahuan dasar pariwisata dan perhotelan*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Barney, J.B. (2010). *Strategic management and competitive advantage : Concepts and cases (3rd ed.)*. Boston : Pearson Education.
- Bateman S. Thomas dan Snell A. Scott (2009). *Management : Leading & collaborating in the competitive world (8th ed.)*. New York : McGraw-Hill.
- Bordean, O.N., Borza, A., Segura, G.D. (2011). A comparative approach of generic strategies within The Hotel Industry : Romania vs USA. *Management & marketing challenges for the knowledge society* (2011) Vol. 6, No. 4, pp. 501-514.
- Bungin, Burhan. (2007). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Prenada Media Group.
- Daft, Richard L. (2003). *Management* (6th ed.). South Western : Thomson
- David, F.R (2009) . *Strategic management concept and cases* (12th ed.) New Jersey : Pearson Education.
- Grant, M.R. (2003, June). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil. *Strategic Management Journal, Vol. 24, No. 6 pp. 491-517*.
- Gomez-Mejia, Luis R, dan Balkin, David B. (2002). *Management (Iternational Ed.)*. New York : McGrwa-Hill.
- Glueck, William F., Jauch & Lawrence R. (1998). *Manajemen strategis dan kebijakan perusahaan*. Jakarta : Erlangga.
- Leung, B.Y.P, Hui, E.C.M, Tan, J., Chen, L., Xu, W. (2011). SWOT dimensional analysis for strategic planning-The case of overseas real estate developers in Giamgzhou, China. *Internatioan Journal of Strategic Property Management Vol. 15(2) ; 105-122*.
- Madura, Jeff (2007). *Pengantar Bisnis Buku (4th ed.)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Moleong, Lexy J. (2012). *Metode penelitian kualitatif (edisi revisi)*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Deddy. (2002). *Metode penelitian kualitatif : Paradigma baru ilmu komunikasi dan sosial budaya lainnya*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Moore, Sharon & Jie Wen, Julie (2007). Strategic Management in Australia and China : the great leap foward or an illusion. *Journal of Technology Management vol. 2. No. 1, 200*. Australia : Emerald Group Publishing Limited.
- Nasab, H.H, Nasab, H.A, Milani, A.S. (2011, March). Coping with imprecision in strategic planning: a case study using fuzzy SWOT analysis. *iBusiness, 3, 23-29*.
- Pratiwi, Gustiana (2012, Oktober). *Hotel Aamaris mulai masuk kelas melati*.
- Porter, M.E.(1992). *Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Porter, M.E.(1998). *The Competitive advantage of nations with new introduction*. New York : The Free Press.
- Rajasekari, J., Raeez, A.A. (2014). Organizations' use of strategic planning tools and techniques in the Sultanate of Oman. *International Business Research Vol 7, No. 3*.
- Rangkuti, Freddy (1999). *Analisa SWOT teknik membedah kasus bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Marry. (2007). *Management (9th ed.)*. New Jersey : Perason Prentice Hall.
- Santika (2014). *Upcoming hotel*. Retrieved : November 27, 2014, from
- Sarwono, J. (2006). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif (Ed. 1)*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2012). *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sulastiyono, A. (2001). *Seri manajemen usaha jasa sarana pariwisata dan akomodasi manajemen penyelenggaraan hotel*. Bandung : CV. Alfabeta.

- Sumarni, M., Soeprihanto, J. (1995). *Pengantar bisnis : Dasar-dasar ekonomi perusahaan*. Yogyakarta : Liberty
- STR *Global Construction Pipeline* (2014). *Asia pacific real estate news*.
- Tarmoezi, T., Manurung, H. (1999). *Professional hotel front liner*. Jakarta : Kesaint Blanc.
- Yuksel, I. (2012). An integrated approach with group decision-making for strategy selection in SWOT Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* November 2012, Vol. 2, No. 11 ISSN: 2222-6990.
- Yoeti, Oka. A (1999). *Strategi pemasaran Hotel*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.