

**STRATEGI BERSAING HOTEL DESA PURI SYARIAH  
DALAM KOMPETISI JASA AKOMODASI HALAL  
DI YOGYAKARTA**

Tesis S-2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh:

**GHIFARI YURISTIADHI MASYHARI MAKHASI**

**151102917**

**Kepada:**

**MAGISTER MANAJEMEN**

**STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA**

**2018**

**STRATEGI BERSAING HOTEL DESA PURI SYARIAH  
DALAM KOMPETISI JASA AKOMODASI HALAL  
DI YOGYAKARTA**

**Tesis**

untuk memenuhi sebagian persyaratan  
mencapai derajat Sarjana S-2  
Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh:

**GHIFARI YURISTIADHI MASYHARI MAKHASI**

**151102917**

**Kepada:**

**MAGISTER MANAJEMEN**

**STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA**

**2018**

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 7 Maret 2018

Ghifari Yuristiadhi Masyhari Makhasi

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah saya ucapkan kepada Allah SWT atas terselesainya tesis ini. Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Rasulullah Muhammad SAW dan juga kepada keluarga, sahabat dan ummatnya hingga akhir zaman.

Ucapan terima kasih penyusun sampaikan kepada:

1. Ibu RR Sarwi Peni Wulandaru, narasumber penelitian ini yang bersedia memberi kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di Hotel Desa Puri Syariah dan menyediakan waktu untuk diwawancarai.
2. Ibu Uswatun Hasanah, S.E., M.Si. dan Bapak Bayu Sutikno, M.Sc., Ph.D. yang bersedia membimbing, memberi masukan juga motivasi sehingga saya bisa menyelesaikan tesis ini.
3. Bapak John Suprihanto, M.IM, Ph.D. yang memberi masukan pada ujian seminar hasil tesis dan Bapak Dr. Muhammad Suud, M.M. yang memberi masukan saat ujian tesis.
4. Seluruh keluarga yang mendukung dan memotivasi: istri, kedua anak, ibu, bapak ibu mertua, adik-adik dan anggota keluarga lain.
5. Teman-teman seangkatan di Magister Manajemen STIE Widy a Wiwaha angkatan 2015 semester ganjil.

Tentu karya ini masih sangat jauh dari sempurna. Semoga Allah memberi kesempatan untuk memperbaiki dalam kesempatan yang lain.

Penyusun

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI .....	v
ABSTRAK .....	vi
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	7
C. Pertanyaan Penelitian .....	7
D. Tujuan Penelitian .....	8
E. Manfaat Penelitian .....	8
BAB II. LANDASAN TEORI .....	10
A. Kajian yang Mendahului .....	10
B. Landasan Teori .....	10
C. Kerangka Pemikiran .....	26
BAB III. METODE PENELITIAN .....	27
A. Rancangan/Disain Penelitian .....	27
B. Subyek atau Informan Penelitian .....	28
C. Pengumpulan Data .....	29

D. Metoda Analisis Data .....	30
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	38
A. Diskripsi Data .....	38
B. Pembahasan .....	43
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....	62
A. Kesimpulan .....	62
B. Saran .....	63
DAFTAR PUSTAKA .....	64
LAMPIRAN .....	viii

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## RINGKASAN

Tujuan penelitian ini adalah 1) mengetahui faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi Hotel Desa Puri Syariah untuk menghadapi persaingan dalam industri akomodasi syariah di Yogyakarta, 2) mengetahui faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi Hotel Desa Puri Syariah untuk menghadapi persaingan dalam industri akomodasi syariah di Yogyakarta, dan 3) mengetahui strategi bersaing yang dipilih oleh Hotel Desa Puri Syariah untuk menghadapi persaingan dalam industri akomodasi syariah dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran perusahaan sejauh mana telah berhasil atau perlu diberi masukan untuk perbaikan.

Disain penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Subjek atau informan yang diambil dalam penelitian ini ditentukan dengan prosedur purposif. Pengumpulan data penelitian ini adalah dengan wawancara mendalam (*deep interview*). Analisis yang dipilih dalam penelitian ini adalah analisis SWOT klasik.

Kesimpulan penelitian ini adalah: (1) Faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan Hotel Desa Puri Syariah untuk menghadapi persaingan dalam industri akomodasi syariah di Yogyakarta hari ini adalah: 1) Jejaring yang kuat, 2). Fokus produk layanan akomodasi, 3). Strategi pemasaran *online*, dan 4). Penentuan harga yang kompetitif. Sedangkan kelemahan yang dimiliki adalah: 1) Tenaga kerja yang sulit dikembangkan, 2) Penggunaan teknologi yang belum maksimal, 3) Standard produk halal yang belum terpenuhi sepenuhnya, dan 4) Keuangan yang menggunakan dana pribadi. (2) Faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang Hotel Desa Puri Syariah untuk menghadapi persaingan dalam industri akomodasi syariah di Yogyakarta hari ini adalah: 1) Peluang pasar muslim Indonesia dan dunia, 2) Citra merk perusahaan, 3) Kepercayaan konsumen dalam dan luar negeri, 4) Perkembangan teknologi digital, dan 5) Yogyakarta sebagai kota tujuan pariwisata dan hadirnya bandara baru. Sedangkan kelemahannya antara lain: 1) Mulai tumbuhnya kompetitor baru yang tidak terpetakan, 2) Belum termaksimalkannya teknologi, 3) Regulasi pajak pemerintah, dan 4) Kurang loyalnya sumber daya manusia. (3) Dengan analisis SWOT klasik, dipilih strategi bersaing untuk pengembangan Hotel Desa Puri Syariah untuk menghadapi persaingan dalam industri akomodasi syariah hari ini yakni strategi peluang-kekuatan yang terdiri dari dua strategi yakni: (a) Ekspansi pemasaran di kalangan masyarakat muslim dan non-muslim dan (b) Optimalisasi digital marketing.

**Kata kunci:** Hotel Desa Puri Syariah, Strategi Bersaing, Internal, Eskternal, SWOT Klasik, Akomodasi Halal

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Tren bisnis syariah di negara-negara muslim berkembang pesat. *Standing Committee for Economic and Commercial Cooperation of the Organization of Islamic Cooperation (COMEC)* pada Februari 2016 mencatat pertumbuhan kedatangan wisatawan muslim ke negara-negara yang memiliki populasi muslim yang cukup besar seperti Malaysia, Indonesia, Qatar, United Arab Emirates, Tunisia, Singapura dan United Kingdom berikut jumlah pengeluaran mereka selama di negara-negara tersebut dan prediksinya pada 2020. Data tersebut tertuang dalam tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1. Data Kunjungan dan Pengeluaran Wisatawan Muslim 2010-2020

Negara	Tahun/Angka Kunjungan-Jumlah Pengeluaran					
	2010		2014		2020	
	Kunjungan (Juta)	Pengeluaran (Juta US\$)	Kunjungan (Juta)	Pengeluaran (Juta US\$)	Kunjungan (Juta)	Pengeluaran (Juta US\$)
Malaysia	4.64	3,427	5.27	4,290	6.59	5,228
Indonesia	0.90	984	1.16	1,328	1.74	1,795
Qatar	0.87	1,895	1.49	5,368	2.76	19,021
UEA	3.63	3,757	6.52	7,734	13.13	12,947
Tunisia	3.08	1,551	2.97	1,316	3.03	1,122
Singapura	2.35	3,643	3.14	5,159	5.19	9,923
UK	1.70	2,442	2.08	3,312	2.47	4,058

Sumber: *COMEC*, 2016

Dari tabel 1.1 di atas dapat diketahui bahwa angka kunjungan dan pengeluaran wisatawan muslim di negara-negara ASEAN seperti Malaysia, Singapura dan Indonesia cukup besar. Setidaknya hingga 2014, Malaysia

dikunjungi 5.27 juta wisatawan muslim dengan jumlah pengeluaran mencapai 4,290 juta US\$; Singapura dikunjungi 3.14 juta wisatawan muslim dengan jumlah pengeluaran mencapai 5,159 juta US\$; sedangkan Indonesia telah dikunjungi 1.16 juta wisatawan muslim dengan pengeluaran mencapai 1,328 juta US\$. Jika digabungkan kunjungan wisatawan muslim di ASEAN mencapai hampir 10 juta dengan pengeluaran mendekati angka 12 juta US\$. Angka kedatangan dan pengeluaran wisatawan muslim tersebut meningkat seiring semakin berkembangnya bisnis syariah di negara-negara tersebut yang direspon oleh wisatawan tersebut dengan kunjungan dan berbelanja beraneka produk halal yang disediakan oleh negara-negara tersebut khususnya bagi konsumen muslim.

Bisnis syariah yang menasar konsumen utama masyarakat muslim ini berkembang dalam wujud yang beragam. *CreasentRating*, situs perusahaan otoritas dalam halal travel asal Singapura pada 2012, menggambarkan evolusi bisnis syariah. Secara umum bisnis syariah terdiri dari tiga kategori yakni kuliner, keuangan, dan gaya hidup. Kategori kuliner terdiri dari makanan dan minuman, obat-obatan, dan produk kecantikan dan kebugaran. Kategori keuangan terdiri dari perbankan retail, investasi perbankan, manajemen pengelolaan kebendaharaan, dan proyek keuangan. Sedangkan gaya hidup terdiri dari travel, industri hospitalitas, rekreasi dan perawatan medis. Evolusi bisnis menurut *CreasentRating* tersebut digambarkan dalam tabel 1.2. berikut:

Tabel 1.2. Evolusi Industri Syariah

<i>Food</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Food and Beverages</i></li> <li>• <i>Pharmaceuticals</i></li> <li>• <i>Beauty and Wellness</i></li> </ul>
<i>Finance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Retail Banking</i></li> <li>• <i>Investment Banking</i></li> <li>• <i>Wealth Management</i></li> <li>• <i>Project Financial</i></li> </ul>
<i>Lifestyle</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Travel</i></li> <li>• <i>Hospitality</i></li> <li>• <i>Recreation</i></li> <li>• <i>Medical Care</i></li> </ul>

Sumber: *CreasentRating*, 2012 (dalam Riasari, 2016: 1)

Di Indonesia sendiri, dalam dua dekade terakhir, bisnis syariah terus berkembang. Tidak hanya di sektor perbankan, tetapi juga pada sektor riil lainnya, seperti pendidikan, perdagangan, fashion, industri kreatif, UMKM, perhotelan, pariwisata, dan investasi (Riasari, 2016: 1). Menurut Reni Marlina mengutip Aries Mufti, Ketua Dewan Pakar Ekonomi Syariah Indonesia, bahwa pertumbuhan bisnis syariah di Indonesia mencapai 39% dan angka tersebut merupakan yang terbaik di dunia, sedangkan bisnis konvensional hanya 19% (*Depok Pos online*, 10 Desember 2016).

Perkembangan bisnis syariah atau yang juga populer disebut sebagai bisnis halal, di Indonesia semakin prospektif setelah Indonesia meraih 13 kategori dalam The World Halal Tourism Awards 2016. Penghargaan ini diumumkan pada 8 Desember 2016 yang lalu di Abu Dhabi. Beberapa kategori yang dimenangkan oleh Indonesia tersaji dalam table di bawah ini.

Tabel 1.3. Peraih Penghargaan dalam The World Halal Tourism Awards 2016  
dari Indonesia

No	Kategori	Peraih Penghargaan
1	<i>World's Best Airline for Halal Travellers</i>	Garuda Indonesia
2	<i>World's Best Airport for Halal Travellers</i>	Sultan Iskandar Muda International Airport
3	<i>World's Best Family Friendly Hotel Winner</i>	The Rhadana Kuta, Bali
4	<i>World's Best Halal Apartment Hotel</i>	PNB Perdana Hotel & Suites
5	<i>World's Best Halal Beach Resort</i>	Novotel Lombok Resort & Villas
6	<i>World's Best Halal Tour Operator</i>	ERO Tour, West Sumatera
7	<i>World's Best Halal Travel Website</i>	www.wonderfullomboksumbawa.com
8	<i>World's Best Halal Honeymoon Destination</i>	Semalun Valley Region, West Nusa Tenggara
9	<i>World's Best Hajj &amp; Umrah Operator</i>	ESQ Tours and Travel
10	<i>World's Best Hajj &amp; Umrah Hotel</i>	Tabung Haji
11	<i>World's Best Halal Destination</i>	West Sumatera
12	<i>World's Best Halal Culinary Destination</i>	West Sumatera
13	<i>World's Best Halal Cultural Destination</i>	Aceh

Sumber: itwabudhabi.com, 2016

Dari sekian lini bisnis syariah, perhotelan menjadi salah satu yang menarik untuk dilihat lebih jauh seiring perkembangan yang cukup pesat di Indonesia. Tingkat hunian rata-rata hotel syariah di Indonesia meningkat tiap tahunnya. Mengutip statemen dari General Manager Aziza Hotel, Dede Fahrurroji, tingkat hunian Aziza Hotel Pekanbaru secara *year to year* mencapai 55 persen, 58 persen

dan 60 persen selama tiga tahun berturut-turut. Angka ini di atas *city occupancy* yang mencapai 57,73 persen (Kompas.com, 24 Juli 2013). Dalam catatan Asosiasi Hotel dan Restoran Syariah Indonesia (Ahsin) pada 2014 terdapat peningkatan penjualan atau tingkat hunian sekitar 15%-20% pada hotel-hotel syariah (*Bisnis.com*, 14 Juli 2014).

Hotel syariah memiliki beberapa perbedaan yang prinsipil dari hotel konvensional. Hotel syariah didefinisikan sebagai “hotel yang menerapkan syariah Islam ke dalam kegiatan operasional hotel. Kesyarifan hotel ditonjolkan oleh manajemen dengan memunculkan moto, logo, ornamen interior, fasilitas kamar, fasilitas hotel maupun seragam atau pakaian yang dikenakan para karyawan hotel.” (Widyarini, 2013: 2) Tekanan pada *screening* yang lebih ketat terkait pasangan yang menginap dalam satu kamar, non-alkohol dan makanan halal yang disajikan juga bagian dari pembeda hotel syariah dan konvensional. Lebih spesifik, hotel syariah oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) sebagaimana disampaikan oleh Wakil Ketua Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI), Adiwarmanto A. Karim, terdiri dari dua kategori. Hotel syariah yang masuk kategori Hilal 1 yaitu yang mengikuti standar Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) yang tertuang dalam Peraturan Menteri (Permen) No.2/2014 dan DSN-MUI. Sedangkan kategori Hilal 2 adalah yang setiap operasionalnya sudah sesuai syariah (*Republika online*, 9 September 2013).

Kecenderungan menguatnya pasar syariah, khususnya hotel dilihat sebagai peluang yang menjanjikan bagi para pengusaha. Selain Riyanto Sofyan, pemilik Grup Sofyan yang menjadi perintis berdirinya hotel syariah di Indonesia pada

1992 (Riasari, 2016: 6), berbondong-bondong hotel grup lain menyoar pasar syariah ini. Tercatat beberapa hotel grup yang telah memiliki hotel yang menyoar khusus pasar syariah adalah Grup Kagum dengan *brand* Seriti Madani di Yogyakarta, Horizon Grup dengan *brand* Aziza Hotel di Solo, dan Grup Lor In dengan Syariah Hotel di Solo. Sedangkan, Grup Sahid yang memiliki 20 jaringan hotel tengah menyiapkan pembangunan hotel syariah di Gunung Menyan, Bogor dan berencana merubah satu jaringan hotelnya di Lampung menjadi hotel syariah (*Dream.co.id.*, 25 Oktober 2016).

Dari sekian keberadaan hotel syariah di berbagai kota di Indonesia, Yogyakarta menarik untuk dilihat lebih jauh. Pertumbuhan hotel syariah di Yogyakarta cukup pesat di bandingkan dengan kota lain, selain Jakarta dan Surakarta tentunya. Berdasarkan situs Traveloka, di Yogyakarta tercatat terdapat beberapa hotel syariah yakni Grand Dafam Syariah, Sofyan Inn Hotel UNISI, Ansari Syariah Hotel, Namira Syariah Hotel, Hotel Satya Nugraha Syariah, Hotel Madani Syariah, Hotel Family Syariah 2, dan Hotel Desa Puri Syariah. Selain itu ada beberapa *hostel*, *cottage*, dan *homestay* syariah lain.

Hotel Puri Syariah adalah satu di antara hotel syariah yang berada di Yogyakarta. Secara geografis letaknya berada di pinggir kota, tepatnya di Jl Wonosari Km 6,7, Banguntapan, Bantul. Dibandingkan dengan hotel syariah lain sebagai kompetitor, seperti Sofyan Inn UNISI yang terletak di depan Stasiun Tugu Yogyakarta, letak Hotel Desa Puri Syariah kurang strategis sehingga membutuhkan strategi pemasaran khusus untuk menyiasati pemasarannya agar tetap kompetitif dalam berhadapan dengan kompetitor dalam persaingan jasa

akomodasi halal di Yogyakarta. Dengan mengidentifikasi dan menganalisis strategi bersaing, diharapkan Hotel Desa Puri Syariah lebih kompetitif lagi.

## **B. Perumusan Masalah**

Prospek bisnis syariah di Yogyakarta khususnya di bidang perhotelan telah mendorong banyak pemain datang untuk memperebutkan pangsa pasar syariah yang tumbuh semakin menjanjikan. Varian layanan jasa akomodasi syariah di Yogyakarta yang beragam antara lain hostel, *hostel*, *cottage*, dan *homestay*, membuka persaingan antara masing-masing dalam rangka memenangkan kompetisi untuk meraih pasar syariah di Yogyakarta, termasuk di dalamnya Hotel Desa Puri Syariah.

## **C. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, ditentukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman Hotel Desa Puri Syariah saat ini?
2. Apakah faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan Hotel Desa Puri Syariah saat ini?
3. Bagaimana strategi bersaing yang telah dipilih oleh Hotel Desa Puri Syariah saat ini dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran perusahaan?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dalam rangka mendapatkan gambaran mengenai strategi dengan tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi Hotel Desa Puri Syariah untuk menghadapi persaingan dalam industri akomodasi syariah di Yogyakarta.
2. Mengetahui faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi Hotel Desa Puri Syariah untuk menghadapi persaingan dalam industri akomodasi syariah di Yogyakarta.
3. Mengetahui strategi bersaing yang dipilih oleh Hotel Desa Puri Syariah untuk menghadapi persaingan dalam industri akomodasi syariah dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran perusahaan sejauh mana telah berhasil atau perlu diberi masukan untuk perbaikan.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang akan didapat dari penelitian ini dibagi menjadi manfaat teoritis dan praktis.

1. Manfaat teoritis penelitian ini adalah
  - a. Mendapatkan rumusan strategi lingkungan eksternal dan internal Hotel Desa Puri Syariah beserta kemungkinan perubahan yang dapat terjadi dan akan berpengaruh pada kondisi persaingan.

- b. Mendapatkan hasil evaluasi strategi bersaing alternatif yang telah diimplementasikan oleh Hotel Desa Puri Syariah untuk dapat bersaing dalam industri akomodasi syariah di Yogyakarta.
2. Manfaat praktis penelitian ini
  - a. Memberi masukan kepada Hotel Desa Puri Syariah apakah strategi bersaing yang telah diterapkan saat ini sudah cukup efektif atau harus dibenahi lagi dalam rangka memenangkan persaingan dengan layanan akomodasi syariah lain di Yogyakarta yang sama-sama menasar pangsa pasar syariah.
  - b. Menjadi tambahan khazanah keilmuan di STIE Widya Wiwaha yang bisa menjadi acuan penelitian selanjutnya.

STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kajian yang Mendahului**

Beberapa penelitian tentang hotel syariah di Indonesia antara lain dari Mutoifin (2015) dari Akademi Pariwisata Mandala Bhakti Surakarta yang berjudul “Fenomena Maraknya Hotel Syariah: Studi Efektifitas, Existensi, dan Kesyariahan Hotel Syariah di Surakarta”. Penelitian bidang hospitalitas ini melihat perkembangan hospitaliti syariah di Zaen Hotel Syariah dan Shariah Hotel Al-Maidah Solo. Penelitian menggunakan metode deskriptif-kualitatif dengan objek Zaen Hotel Syariah dan Syariah Hotel Al-Maidah Solo.

Penelitian lain tentang hotel syariah dilakukan oleh Widyarini (2013) dari UIN Sunan Kalijaga dengan judul “Pengelolaan Hotel Syariah di Yogyakarta”. Penelitian ini lebih melihat aspek syariah hotel syariah dari perspektif al-Qur’an dan al-Hadits. Penelitian bidang ilmu tafsir hadits ini menggunakan metode deskriptif-kualitatif yang berfokus pada Simply Homy Homestay Syariah di Yogyakarta.

Anwar Basalamah (2011) dari Universitas BINUS juga melakukan penelitian tentang hotel syariah yang berjudul “Hadirnya Kemasan Syariah dalam Bisnis Perhotelan di Tanah Air”. Penelitian yang menggunakan studi pustaka ini tersebut menyimpulkan bahwa terdapat tantangan terhadap hotel syariah untuk lebih menyajikan konsep, sumber daya manusia, dan implementasi yang benar-

benar menampilkan sosok bisnis berbasis syariah yang utuh, khas ketimuran, barokah, berkelas dan menarik.

Penelitian lain tentang hotel kaitannya dengan strategi perusahaan yang mendahului penelitian ini antara lain dari Atika Riasari (2016) di Universitas Gadjah Mada yang berjudul “Analisis Penerapan Blue Ocean Strategy pada Sofyan Hotel”. Penelitian ini menggunakan analisis *Blue Ocean Strategy* (BOS) dalam rangka memotret transformasi Sofyan Hotel dari hotel konvensional menjadi hotel syariah. Penelitian dengan metode diskriptif-kualitatif ini melihat kesesuaian 25 poin dalam BOS yang diterapkan oleh Sofyan Hotel dan memiliki tingkat kesesuaian 100%. BOS di Sofyan Hotel berhasil dengan kenaikan laba rata-rata 7,72% per tahun dan memenangkan Worlds Best Family Friendly Hotel pada tahun 2015.

Mikael Jansen Guru S (2015) dari Universitas Gadjah Mada telah melakukan penelitian berjudul “Analisa Strategi Diamond pada Whiz Hotel Yogyakarta”. Penelitian diskriptif-kualitatif ini bertujuan untuk mengetahui apakah strategi yang telah dirumuskan dan diterapkan Whiz Hotel Yogyakarta benar-benar telah sesuai dengan kondisi lingkungan eksternal bisnis maupun keadaan internal perusahaan untuk menghadapi persaingan industri perhotelan yang tinggi. Analisis yang digunakan adalah Strategi Diamond yang terdiri dari lima elemen strategi yakni *Arenas*, *Vehicles*, *Differentiator*, *Staging*, dan *Economic Logic*. Kesimpulan penelitian ini Whiz Hotel telah menerapkan kelima strategi di atas dan terus konsisten dengan visi dan misi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Ronald Sacotra Deray (2014) dari Universitas Gadjah Mada juga melakukan penelitian tentang strategi industri perhotelan dengan judul “Analisis Strategi Bersaing pada Industri Perhotelan di Nusa Dua, Bali Studi pada Hotel ABC”. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa survey dan wawancara. Tahap analisis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah analisis faktor lingkungan eksternal (analisis lingkungan makro berdasarkan faktor ekonomi, sosial, budaya, politik dan hukum, teknologi, serta demografi dan analisis lingkungan industri dengan menggunakan Five Forces Model) dan analisis lingkungan internal, analisis posisi perusahaan dengan analisis SWOT serta analisis strategi perusahaan dengan IFE/EFE matriks dan konsep the value disciplines.

Penelitian Deray (2014) menyimpulkan bahwa pada analisis lingkungan makro, faktor ekonomi, sosial budaya, teknologi serta demografi membawa peluang bagi Hotel ABC. Pada analisis lingkungan industri, munculnya pendatang baru, kekuatan tawar menawar pembeli, dan munculnya produk pengganti dapat mempengaruhi persaingan hotel. Namun tidak ada pengaruh pada kekuatan tawar menawar pemasok, dikarenakan industri perhotelan ini banyak pemasok dan perusahaan tidak tergantung kepada salah satunya. Terkait persaingan dalam industri, hotel ABC memiliki keunggulan market share yang tertinggi dibanding para kompetitor terdekatnya di Nusa Dua. Kondisi internal perusahaan sangat baik terutama pada finansial dan nama besarnya. Pada analisis SWOT, kekuatan perusahaan terletak pada keunikan konsep hotel dan jaringan internasionalnya. Kelemahan terletak pada pemanfaatan perkembangan teknologi, dan rencana

BTDC untuk mengembangkan kawasan. Ancaman terletak pada munculnya pesaing-pesaing baru dan krisis ekonomi Eropa yang belum pulih. Hasil strategi berdasarkan IFE/EFE matrix menunjukkan bahwa strategi yang lebih tepat dijalankan Hotel ABC adalah strategi *Weakness-Opportunity*. Dan berdasarkan analisis strategi bersaing dengan konsep *The Value Disciplines*, disiplin strategi yang lebih tepat dijalankan oleh Hotel ABC adalah *Customer Intimacy*.

Lain halnya dengan Tamitha Intassar Husen (2014) dari Universitas Gadjah Mada yang melakukan penelitian dengan judul “Analisis Positioning Sofyan Hotel Betawi Jakarta sebagai Hotel Syariah Studi Kasus”. Sama halnya dengan penelitian Deray (2014), penelitian Husen ini juga menggunakan metode deskriptif-kualitatif yang menggunakan analisis eksternal dan internal, kondisi pasar, analisis pesaing dengan Five Forces dan dirangkai dengan analisis SWOT. Bedanya, penelitian Husen ini menyimpulkan penelitiannya dalam bentuk segmentasi, targeting, dan positioning serta marketing mix. Dalam strategi STP, dilakukan pengelompokan konsumen menjadi lebih homogeny, memilih target pasar Sofyan Hotel Betawi yakni semua kalangan. Strategi positioning dilihat berdasarkan P-O-P dan P-O-D di mana perusahaan memposisikan diri sebagai penyedia gaya hidup yang beresensi syariah dan memberikan manfaat dalam segi profit, people, dan planet. Ditutup dengan strategi 5P dalam bauran pemasaran yaitu produk, promosi, harga, tempat dan sumber daya manusia. Luaran penelitian ini antara lain action plan untuk jangka pendek dan jangka panjang.

## B. Landasan Teori

### 1. Definisi Hotel

Berdasarkan Keputusan Menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi No. KM. 94. 94/HK.103/MPPT-87 tahun 1987 tentang Ketentuan Usaha dan Penggolongan Hotel, dalam Bab I Pasal I poin b disebutkan bahwa hotel adalah “salah satu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa pelayanan penginapan, makanan dan minum serta jasa lainnya bagi umum, yang dikelola secara komersil, serta memenuhi persyaratan yang ditetapkan”.

Sedangkan menurut Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2014 pasal 1 ayat 1 tentang Pedoman Penyelenggaraan Usaha Hotel Syariah, usaha hotel adalah penyediaan akomodasi berupa kamar-kamar di dalam suatu bangunan yang dapat dilengkapi dengan jasa pelayanan makan dan minum, kegiatan hiburan dan atau fasilitas lainnya secara harian dengan tujuan memperoleh keuntungan.

Selain itu, definisi hotel menurut *Hotel Proprietors Act* (1956, dalam Sulastiyono: 1999: 5) adalah “suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang sedang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus”. Sedikit

berbeda dengan Grolier Electronic Publishing Inc. (1995, dalam Sulastiyono: 1999: 6) yang mengatakan bahwa hotel adalah “usaha komersial yang menyediakan tempat menginap, makanan dan pelayanan-pelayanan lain untuk umum”.

## 2. Pemasaran Hotel

Yoeti (1999: 9) sebagaimana mengutip Ritherford mengatakan bahwa pemasaran hotel adalah “aktivitas yang menggunakan strategi dan taktik, yang direncanakan sedemikian rupa untuk menyampaikan cerita tentang pelayanan yang dapat diberikan suatu hotel, dengan memberikan rangsangan yang bergairah pada tamu untuk mau memilih pesan yang disampaikan hotel untuk dibandingkan pilihan lain dari hotel pesaing.

Sedangkan menurut Kotler (dalam Yoeti, 1999: 10), pemasaran hotel adalah “ilmu yang bertujuan untuk menyenangkan tamu dan dari kegiatan itu hotel memperoleh keuntungan. Oleh karena itu Kotler menyebut sebagai *sensitive serving and satisfying the human needy*. Berbeda halnya dengan pendapat Wearne dan Morrison (dalam Yoeti, 1999: 10), pemasaran hotel didefinisikan sebagai “usaha mengolah makanan, minuman dan akomodasi hotel menjadi produk yang diminati orang dengan memberikan nilai tambah melalui pelayanan dan penyajian”.

Menurut Yoeti (1999: 11) aspek-aspek pemasaran yang harus diperhatikan ada 12 cakupan yakni: 1) riset pemasaran dan perencanaan pemasaran, 2) analisis pasar, permintaan dan penawaran, 3) perencanaan dan pengembangan produk, 4) penetapan target pasar, 5) penyusunan

strategi pemasaran, 6) penetapan kebijaksanaan harga, 7) penetapan strategi harga, 8) penyusunan konsep pelayanan, 9) perumusan sistem informasi pemasaran, 10) penyusunan komunikasi pemasaran, 11) penyiapan strategi pemasaran, dan 12) promosi dan hubungan masyarakat (*public relations*).

### 3. Konsep Hotel Syariah

Menurut Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor 2 tahun 2014 tentang Pedoman Penyelenggaraan Usaha Hotel Syariah, Syariah adalah prinsip-prinsip hukum Islam sebagaimana yang diatur fatwa dan/atau telah disetujui oleh Majelis Ulama Indonesia. Sedangkan Usaha Hotel Syariah adalah usaha hotel yang penyelenggaraannya memenuhi Kriteria Usaha Hotel Syariah yang telah ditetapkan berdasarkan Peraturan Menteri. Kriteria usaha hotel syariah adalah rumusan kualifikasi dan/atau klasifikasi yang mencakup aspek produk, pelayanan, dan pengelolaan.

Menurut Adiwarmanto A. Karim, Wakil Ketua Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI) (dalam Riana, 2016: 10), ada dua kategori hotel syariah, yaitu:

- a. Kategori Hilal 1, adalah hotel yang mengikuti standar Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif dan DSN-MUI. Hotel yang termasuk dalam kategori ini telah memenuhi seluruh Kriteria Usaha Hotel Syariah yang diperlukan untuk melayani kebutuhan minimal wisatawan muslim.

- b. Kategori Hilal 2, adalah penggolongan untuk Usaha Hotel Syariah yang dinilai memenuhi seluruh Kriteria Usaha Hotel Syariah yang diperlukan untuk melayani kebutuhan moderat wisatawan muslim.

Penggolongan ini ditetapkan melalui sertifikasi Usaha Hotel Syariah berdasarkan pada hasil penilaian atas pemenuhan Kriteria Mutlak yang berlaku bagi Usaha Hotel Syariah. Kriteria mutlak ini merupakan ketentuan dan persyaratan minimal tentang produk, pelayanan, dan pengelolaan yang wajib dipenuhi dan dilaksanakan oleh Pengusaha Hotel sehingga dapat diakui sebagai Usaha Hotel Syariah dan memperoleh Sertifikat Usaha Hotel Syariah yang diberikan oleh DSN-MUI, bagian dari struktur kelembagaan MUI yang bertindak sebagai Lembaga Sertifikasi di bidang Usaha Pariwisata Syariah. Proses pemberian sertifikat pada usaha hotel dilakukan melalui audit untuk menilai kesesuaian produk, pelayanan dan pengelolaan usaha hotel dengan kriteria Usaha Hotel Syariah. Sertifikat Usaha Hotel Syariah merupakan bukti tertulis yang diberikan oleh DSN-MUI pada usaha hotel yang telah memenuhi penilaian kesesuaian kriteria Usaha Hotel Syariah. Penilaian untuk keperluan sertifikasi dan penerbitan sertifikat tersebut meliputi penelitian terhadap pemenuhan persyaratan dasar dan pemenuhan dan pelaksanaan kriteria mutlak usaha hotel syariah yang diatur dalam Undang-undang Nomor 2 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyelenggaraan Usaha Hotel Syariah.

Menurut Widyarini (2013: 2), hotel syariah adalah “Hotel yang menerapkan syariah Islam ke dalam kegiatan operasional hotel”. Sofyan (2011: 63) menambahkan, beberapa prinsip dan kaidah syariah yang dapat dijadikan pedoman dalam mengelola hotel sehingga terwujud nuansa dan suasana yang diharapkan, antara lain memuliakan tamu (*fal yukrim dhaifahuh*); tenteram, damai, dan selamat (*salam*); terbuka untuk semua kalangan (*kaffatan linnaas*); rahmat bagi semua kalangan dan lingkungan (*rahmatan lilalamin*); jujur (*siddiq*); dipercaya (*amanah*); konsisten (*istiqomah*); tolong menolong dalam kebaikan (*ta’awun alal birri wataqwa*).

Mengutip Sofyan (2011: 63-64) rambu-rambu yang tidak boleh dilanggar dalam menjalankan usaha akomodasi syariah seperti hotel adalah:

- a. Tidak menghasilkan (memproduksi), memperdagangkan, menyewakan suatu yang diharamkan dalam Islam. Misalnya, makanan yang haram, minuman beralkohol maupun zat yang memabukkan, perjuduan, perzinahan, pornografi dan pornoaksi.
- b. Tidak ada kezaliman, kemudaratan, kemungkar, kerusakan, kemaksiatan, kesesatan dalam dosa dan permusuhan dalam usaha maupun keterlibatan dalam suatu tindakan yang dilarang dalam syariah.

- c. Transaksi yang dilakukan harus berdasarkan pada jasa atau produk yang riil, bukan atas suatu yang derivatif.
- d. Tidak ada unsur ribawi, kecurangan, kebohongan, *maysir* (risiko yang berlebihan), korupsi, dan manipulasi atau mendapatkan hasil tanpa mau berpartisipasi dalam usaha maupun menanggung risiko.
- e. Komitmen menyeluruh dan konsekuen terhadap perjanjian yang dilakukan.

Pandangan syariah pada operasional hotel menurut Sofyan (2011: 65-75) meliputi:

- a. Fasilitas

Semua fasilitas merupakan fasilitas yang memberikan nilai positif bagi tamu. Sedangkan fasilitas yang memiliki kemungkinan menyebabkan kerusakan (*fasaad*), kemungkar, perpecahan, membangkitkan nafsu syahwat, eksploitasi wanita dan sebagainya, ditiadakan. Fasilitas hiburan yang disediakan mengacu pada kaidah tersebut.

Hiburan secara definitive adalah sebuah upaya untuk penyegaran jiwa, penghilang keletihan, dan kejenuhan batin. Agar tetap berada dalam koridor syariah, pengelola hotel mengemas bentuk-bentuk hiburan alternatif yang mendidik seperti games, nasyid, teater, sarana olahraga, dan sebagainya.

Produk atau fasilitas yang dimiliki hotel konvensional disesuaikan dengan tuntunan syariah, baik dengan cara menghilangkan produk atau fasilitas tersebut ataupun mengganti dengan bentuk sejenis yang sesuai dengan syariah Islam. Misalnya dengan menutup klub malam, diskotek, bar yang menyediakan minuman beralkohol. Sedangkan fasilitas standar lain seperti kolam renang, pusat kebugaran di atur terpisah antara laki-laki dan perempuan sesuai dengan syariah.

Fasilitas lain seperti mushalla juga harus terpisah antara laki-laki dan perempuan. Setidaknya dengan pembatas yang jelas antara laki-laki dan perempuan. Peralatan ibadah seperti sajadah, mukena, sarung, arah kiblat harus tersedia. Selain itu kamar mandi dan WC juga disediakan dengan fasilitas *instinja'* (membersihkan dengan air setelah buang air besar dan air kecil) yang memadai.

b. Tamu

Seleksi terhadap tamu yang menginap terutama pasangan lawan jenis diterapkan dengan ketat di hotel syariah untuk mengetahui apakah pasangan tersebut merupakan suami istri, keluarga, atau pasangan yang bukan mahram. Langkah yang dilakukan oleh hotel untuk menyeleksi yakni dengan menunjukkan surat nikah, namun langkah ini tentu tidak mudah karena tidak setiap saat surat nikah dibawa, berbeda dengan

kartu identitas. Melihat komunikasi non verbal tamu ataupun penampilan bisa dilakukan dalam rangka identifikasi awal apakah tamu berpasangan tersebut memang suami istri atau bukan. Jika indikasi kuat bahwa tamu tersebut bukan pasangan suami dan istri maka pihak hotel tidak mempersilahkan untuk check in.

c. Pemasaran

Hotel Syariah harus terbuka bagi siapa saja dari berbagai macam suku, agama, ras dan golongan selama aktivitasnya tidak dilarang oleh negara dan melanggar prinsip syariah. Konsep syariah yang diterapkan oleh hotel bukan hanya strategi marketing tetapi juga merupakan bagian dari usaha menciptakan karakter hotel yang merupakan salah satu cara untuk meraih standar pelayanan hotel syariah yang nyaman dan bersahabat. Jadi, syariah tidak hanya simbol, tetapi hadir dalam semua lini usaha.

d. Makanan dan Minuman

Makanan dan minuman yang disediakan hotel syariah merupakan makanan dan minuman yang baik bahan-bahan maupun proses produksinya terjamin kehalalannya dan tidak dilarang oleh syariah. Restoran buka setiap saat, begitu juga pada saat bulan Ramadhan bagi orang-orang musafir, wanita-wanita yang berhalangan puasa dan orang-orang yang memiliki

uzur berdasarkan syariah dengan tidak mengurangi penghormatan terhadap orang yang melaksanakan ibadah puasa.

e. Dekorasi dan Ornamen

Dekorasi dan ornament disesuaikan dengan nilai-nilai keindahan dalam Islam serta tidak bertentangan dengan syariah. Ornamen yang perlu dihindari adalah ornament seperti patung dan lukisan-lukisan makhluk hidup. Meskipun demikian tidak lantas harus semuanya bermotif kaligrafi dan nuansa Timur Tengah.

f. Operasional

1) Kebijakan

Kebijakan perusahaan yang berupa kebijakan manajemen dan peraturan-peraturan harus dibuat sesuai dengan nilai-nilai syariah. Demikian juga kebijakan yang berupa kerjasama ataupun investasi dan pengembangan usaha, harus dilakukan dengan mitra usaha yang aktivitas usahnya tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip syariah.

2) Pengelolaan SDM

Perekrutan SDM tidak boleh membedakan suku, agama, ras, dan golongan selama memenuhi standar kualifikasi yang ditentukan, bermoral dan sanggup untuk mematuhi aturan-aturan perusahaan yang berlaku. Seragam karyawan

harus sesuai dengan kaidah berpakaian dalam Islam. Karyawati yang muslim maupun non-muslim dianjurkan untuk berpakaian sesuai dengan kaidah Islam yaitu menutup aurat.

Pengelolaan SDM mengacu pada peningkatan kualitas yang mencakup tiga hal, yaitu keahlian, pengetahuan dan etika yang mengacu pada nilai-nilai yang terkandung pada prinsip syariah. Efektivitas dan produktivitas di seluruh lini usaha dapat ditingkatkan dengan membangun motivasi kepada karyawannya bahwa bekerja adalah untuk ibadah dan tidak semata-mata mengejar tips.

### 3) Keuangan

Pengelolaan keuangan disesuaikan dengan sistem pengelolaan keuangan menurut syariah Islam (akuntansi syariah). Kemitraan dengan lembaga keuangan seperti bank dan asuransi dilakukan dengan lembaga keuangan syariah.

Bila perusahaan mempunyai keuntungan yang mencukupi nishab zakat, perusahaan berkewajiban mengeluarkan zakat.

### 4) Struktur

Hotel syariah diawasi oleh sebuah lembaga, yakni Dewan Pengawas Syariah, yang akan mengawasi jalannya operasional hotel secara syariah dan yang akan memberikan

arahan serta menjawab persoalan-persoalan yang muncul di lapangan.

#### 5) Pelayanan

Pelayanan yang diberikan harus sesuai dengan kaidah Islam yang memenuhi aspek keramahtamahan, bersahabat, jujur, amanah, dan suka membantu. Pelayanan juga memiliki batasan-batasan yang diijinkan oleh syariah.

Kalangan perhotelan juga mengacu pada komponen kriteria persyaratan operasional yang tercantum dalam Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia nomor 2 tahun 2014 tentang Pedoman Penyelenggaraan Usaha Hotel Syariah.

#### 4. Strategi Bersaing dan Strategi Bersaing Generik

Menurut Porter (1980), strategi bersaing adalah tindakan ofensif atau defensif dalam menciptakan posisi yang aman dalam suatu industri, untuk mengatasi lima kekuatan persaingan dan menghasilkan laba bagi perusahaan. Pokok perumusan strategi adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri di mana perusahaan bersaing. Strategi bersaing bertujuan untuk membangun posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan yang menentukan persaingan industri.

Perusahaan dapat meraih keuntungan bersaing apabila sumber daya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan memenuhi kriteria *value*,

*rareness*, *imitability* dan *organization*. Sumber daya dan kemampuan perusahaan yang bernilai akan membuat perusahaan mampu untuk memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman lingkungan eksternal dan dengan sumber daya dan kemampuan yang hanya dimiliki oleh perusahaan, serta sulit untuk ditiru oleh pesaing maka sumber daya dan kemampuan yang dimiliki tersebut merupakan sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan. Keunggulan bersaing potensial bagi perusahaan selain bersumber dari nilai, kelangkaan, serta ketidakmudahan untuk ditiru, maka untuk mencapai dan menaifikannya secara lebih optimal maka perusahaan juga harus terorganisasi dengan baik sehingga mampu memanfaatkan sumber daya dan kemampuan yang dimilikinya tersebut dan meraih keunggulan bersaing yang bertahan dalam jangka panjang (Barney, 2003, dalam Riasari, 2016: 24)

Menurut Porter (1980 dalam David, 2006: 247-250), konsep yang melandasi strategi generik adalah pemikiran bahwa keunggulan bersaing merupakan inti dari strategi apapun dan untuk mencapai keunggulan bersaing maka perusahaan harus dapat memilih jenis keunggulan bersaing yang akan dicapai, serta cakupan pasar yang akan dilayani. Terdapat tiga kedekatan *strategi generik* yang secara potensial akan berhasil mengungguli perusahaan lain dalam industri, yaitu:

- a. Keunggulan Biaya Menyeluruh (*Overall Cost Leadership*)

Strategi ini fokus pada harga jual yang rendah untuk pembeli dengan biaya produksi yang rendah dan menghindari pengeluaran yang besar seperti promosi. Dengan biaya yang rendah perusahaan dapat memperoleh laba di atas rata-rata, meskipun menghadapi persaingan yang ketat. Berusaha menjadi produsen berbiaya rendah dalam satu industri dapat efektif khususnya ketika pasar terdiri atas banyak pembeli yang sensitive terhadap harga, ketika hanya ada sedikit cara untuk mencapai diferensiasi produk, ketika pembeli tidak peduli tentang perbedaan antara satu merek dengan merek lain, atau ketika ada sejumlah besar pembeli dengan kekuatan tawar-menawar yang signifikan. Ide dasarnya adalah untuk menjual di bawah harga pesaing dan dengan demikian mendapatkan pangsa pasar dan penjualan, menggeser beberapa pesaing keluar dari pasar seutuhnya.

b. Diferensiasi (*Differentiation*)

Diferensiasi produk atau jasa dilakukan perusahaan dengan menciptakan sesuatu yang baru dengan menitikberatkan pada pembentukan persepsi pembeli terhadap keunggulan kualitas, desain produk, citra, pelayanan, teknologi dan jaringan distribusi. Perusahaan menciptakan produk yang berbeda dan lebih unggul dibandingkan produk lain yang sudah ada, sehingga dengan adanya perbedaan, perusahaan dapat

menaikkan harga untuk mendapatkan keuntungan yang lebih besar.

Strategi diferensiasi harus dijalankan setelah proses belajar yang hati-hati tentang kebutuhan dan preferensi pembeli untuk menentukan kelayakan dari penggunaan satu fitur yang membedakan atau lebih ke dalam satu produk yang unik yang menampilkan atribut yang diinginkan. Strategi diferensiasi yang berhasil memungkinkan sebuah perusahaan untuk menetapkan harga yang lebih tinggi untuk produknya dan untuk mendapatkan kesetiaan pelanggan karena pelanggan dapat terikat secara kuat dengan fitur yang membedakan tersebut.

c. Fokus (*focus*)

Strategi ini bertujuan untuk menghindari persaingan langsung dari pada pesaing dengan mengkonsetrasikan pada pangsa pasar yang lebih kecil. Dengan fokus pada pangsa pasar yang lebih kecil, perusahaan dapat melayani dengan lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaing. Prinsip dasar dari strategi ini adalah menggunakan strategi *low cost leadership* atau *differentiation*. Strategi fokus adalah yang paling efektif ketika konsumen memiliki preferensi atau persyaratan yang unik dan ketika perusahaan pesaing tidak berusaha untuk berspesialisasi dalam target segmen yang sama.

## 5. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah teknik analisis bisnis yang dapat dilakukan organisasi untuk setiap pemasaran produk dan layanan untuk menemukan cara terbaik untuk mencapai pertumbuhan di masa depan. Analisis ini dilakukan dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, dan peluang serta ancaman yang ada di lokasi organisasi itu beroperasi. Huruf pertama dari masing-masing keempat faktor ini menciptakan akronim SWOT.

Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (*Strengths-Weakness-Opportunities-Threats* -SWOT Matrix) adalah “alat untuk mencocoknya yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: SO (kekuatan-peluang—*strengths-opportunities*), WO (kelemahan-peluang – *weakness-opportunities*), ST (kekuatan-ancaman—*strengths, threats*), WT (kelemahan-ancaman—*weaknesses-threats*)” (David, 2006: 284). Matriks SWOT digambarkan dalam tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 2.1 Matriks SWOT

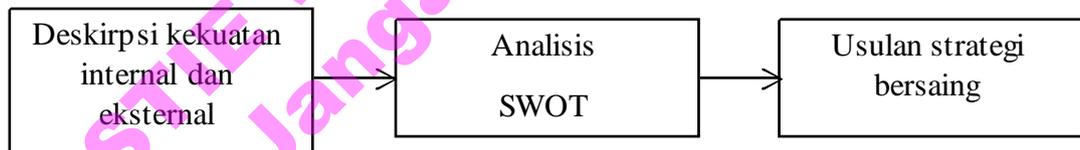
Biarkan selalu kosong	<b>KEKUATAN</b> ( <b>STRENGTHS—S</b> )  <i>Tuliskan kekuatan</i>	<b>KELEMAHAN</b> ( <b>WEAKNESSES—W</b> )  <i>Tuliskan kelemahan</i>
<b>PELUANG</b> ( <b>OPPORTUNITIES—O</b> )  <i>Tuliskan peluang</i>	STRATEGI SO (Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang)	STRATEGI WO (Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang)

		peluang)
<b>ANCAMAN (THREATS—T)</b> <i>Tuliskan ancaman</i>	STRATEGI ST	STRATEGI WT

Sumber: David, 2006: 287

### C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini terdiri dari tiga proses. Pertama menganalisis kekuatan internal dan eksternal secara diskriptif kualitatif, kemudian dilanjutkan dengan menganalisis strategi bersaing generik Hotel Desa Puri Syariah, dan memberi masukan terkait strategi bersaing yang bisa dikembangkan. Jika digambarkan kerangka pemikiran disusun sebagai berikut.



Bagan 2.1. Kerangka pemikiran

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Rancangan/Disain Penelitian**

Disain penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Format deskriptif kualitatif menurut Bungin (2007: 68) dilakukan dalam bentuk studi kasus. Format ini tidak memiliki ciri menyebar di permukaan, tetapi memusatkan diri pada suatu unit tertentu dari berbagai fenomena. Dari ciri yang seperti itu, dimungkinkan studi ini dapat sangat mendalam. Satu hal yang perlu ditekankan, bahwa kedalaman data yang menjadi pertimbangan dalam penelitian model ini. Penelitian deskriptif kualitatif ini bersifat mendalam dan “menusuk” sasaran penelitian. Oleh karena itu dalam melaksanakan penelitian dengan desain seperti ini membutuhkan waktu lama.

Bungin (2007: 69) menambahkan, ciri lain dari deskriptif kualitatif studi kasus merupakan penelitian eksplorasi dan memainkan peranan yang amat penting dalam menciptakan hipotesis atau pemahaman orang tentang berbagai variabel sosial. Dengan demikian, format deskriptif kualitatif lebih tepat apabila digunakan untuk meneliti masalah-masalah yang membutuhkan studi mendalam. Unit-unit yang diteliti deskriptif kualitatif adalah individu, kelompok atau keluarga, masyarakat, dan kelembagaan sosial atau pranata sosial.

## **B. Subyek atau Informan Penelitian**

Informan penelitian dalam penelitian kualitatif berkaitan dengan bagaimana langkah yang ditempuh peneliti agar data atau informasi dapat diperoleh olehnya (Bungin, 2007: 107). Menentukan informan bisa dilakukan oleh peneliti jika peneliti memahami masalah umum penelitian dan memahami juga anatomi masyarakat di mana penelitian tersebut dilaksanakan. Dalam menentukan informan, peneliti bisa menentukan dalam tiga cara: 1) prosedur purposif, 2) prosedur kuota, dan 3) prosedur *snowball*.

Prosedur purposif dilakukan dengan menentukan kelompok peserta yang menjadi informan sesuai dengan kriteria yang terpilih yang relevan dengan masalah penelitian tertentu. Prosedur kuota, dilakukan dengan peneliti menentukan berapa banyak orang dengan karakteristik yang diinginkan untuk dimasukkan sebagai informan. Karakteristik yang dimaksud antara lain usia, tempat tinggal, jenis kelamin, kelas, profesi, status perkawinan, dll. Prosedur *snowball* atau yang dikenal juga dengan rantai rujukan merupakan prosedur yang menggunakan jaringan sosial informan awal yang ditemui oleh peneliti untuk merujuk peneliti kepada orang lain yang berpotensi berpartisipasi atau berkontribusi dan mempelajari atau memberi informasi kepada peneliti. Prosedur *snowball* sering digunakan untuk mencari informan tersembunyi, yaitu kelompok yang tidak mudah diakses para peneliti melalui strategi pengambilan informan biasa (Bungin, 2007: 107-109).

Subjek atau informan yang diambil dalam penelitian ini ditentukan dengan prosedur purposif. Penelitian menentukan, yang akan dijadikan informan dalam

penelitian ini adalah CEO, Manajer Marketing, Manajer HRD, dan Staf Marketing Hotel Desa Puri Syariah. Alasan diambilnya mereka sebagai informan penelitian ini adalah karena CEO, Manajer Marketing, Manajer HRD dan staf Marketing dianggap cukup memahami strategi bersaing pemasaran yang telah dilakukan oleh Hotel Desa Puri Syariah Yogyakarta guna menghadapi kompetitorinya, lebih khusus sesama pemain di bidang akomodasi syariah.

### C. Pengumpulan Data

#### 1. Waktu dan tempat pelaksanaan

Pengumpulan data penelitian ini dilaksanakan pada 8-10 Oktober 2017 di Hotel Desa Puri Syariah, Jl Wonosari KM 6,5, Banguntapan, Bantul.

#### 2. Metode

Pengumpulan data penelitian ini adalah dengan wawancara mendalam (*deep interview*). Menurut Bungin (2007: 111), wawancara mendalam adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama. Oleh karena itu, kekhasan dari wawancara mendalam adalah keterlibatannya dalam kehidupan informan.

Wawancara mendalam dalam penelitian ini dilakukan secara terbuka dan dilakukan di kediaman Direktur SDM Hotel Desa Puri Syariah Yogyakarta di Jalan Plumbon, Banguntapan, Bantul. Wawancara mendalam

ini lebih khusus dilakukan kepada Dorektur Sumber Daya Manusia yang menjadi sosok sentral di manajerial perusahaan keluarga ini untuk menggali lebih dalam tentang sejarah, nilai perusahaan serta strategi marketing perusahaan, juga untuk mengkroscek apakah konsep marketing yang diterapkan sudah sesuai dengan hal aktual yang terjadi. Wawancara dilakukan dengan tidak terstrutkur. Wawancara tidak terstruktur menurut Sekaran (2006: 68) adalah “ketika pewawancara tidak memasuki situasi wawancara dengan urutan pertanyaan yang terencana untuk ditanyakan kepada responden.”

#### **D. Metoda Analisis Data**

Analisis yang dipilih dalam penelitian ini adalah analisis SWOT klasik. Secara harfiah SWOT merupakan kependekan dari *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis ini membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT (Bungin, 2007: 250 dan Rangkuti, 1998: 19).

Hasil analisis SWOT bisa digunakan untuk menawarkan sebuah alternatif yang dapat dilakukan dalam sebuah implementasi kebijakan maupun dalam sebuah manajemen perusahaan. Saran alternatif ini bisa saja merupakan saran baru yang merevisi beberapa alternatif yang telah ditentukan sebelumnya. Begitu pula bahwa saran alternatif tersebut dapat mengubah alternatif strategi dan sasaran-

sasaran baru dalam kebijakan maupun manajemen perusahaan yang dapat dicapai di waktu yang akan datang.

Analisis SWOT dapat dilaksanakan untuk menganalisis kondisi kebijakan dan kemungkinan kondisi perusahaan pada saat sebelum sebuah kebijakan atau manajemen itu layak atau tidak. SWOT juga dapat dilaksanakan ketika sebuah kebijakan dan manajemen sudah berlangsung untuk memberi masukan apakah kebijakan itu dapat diteruskan, diubah strateginya atau bahkan dihentikan sama sekali.

Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Analisis SWOT ini menjadi model yang paling populer untuk analisis situasi (Rangkuti, 1998: 19).

Tabel 3.1 Matriks SWOT

Biarkan selalu kosong	<b>KEKUATAN</b> ( <i>STRENGTHS—S</i> )  <i>Tuliskan kekuatan</i>	<b>KELEMAHAN</b> ( <i>WEAKNESSES—W</i> )  <i>Tuliskan kelemahan</i>
<b>PELUANG</b> ( <i>OPPORTUNITIES—O</i> )  <i>Tuliskan peluang</i>	<b>STRATEGI SO</b> (Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang)	<b>STRATEGI WO</b> (Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang)
<b>ANCAMAN</b> ( <i>THREATS—T</i> )  <i>Tuliskan ancaman</i>	<b>STRATEGI ST</b>	<b>STRATEGI WT</b>

Sumber: David, 2006: 287

Implementasi analisis SWOT (Bungin, 2007: 251-254):

1. Kekuatan

- a. Memiliki tenaga kerja yang cukup terampil, berpengalaman, dan berdedikasi tinggi pada pekerjaan
- b. Memiliki kemampuan memberikan kesejahteraan yang relatif cukup memadai bagi karyawan dan keluarganya
- c. Memiliki kemampuan untuk memproduksi jenis-jenis produk sesuai kebutuhan
- d. Memiliki fasilitas penelitian, pengujian, dan pengembangan produk-produk yang dihasilkan
- e. Memiliki tingkat rentabilitas yang cukup baik
- f. Memiliki tingkat likuiditas yang sangat baik
- g. Memiliki tingkat solvabilitas yang cukup baik

- h. Memiliki saham di perusahaan-perusahaan, baik yang telah mendapatkan keuntungan maupun yang masih dalam taraf perkembangan
- i. Memiliki jaringan distribusi yang mantap di daerah pemasaran utama sampai ke daerah tingkat II (lini II)
- j. Masih memimpin harga (price leadership) dalam bidang produk yang dihasilkan
- k. Memiliki beberapa anak perusahaan yang dapat dikembangkan menjadi kelompok usaha related product yang efisien, yang dapat mempertinggi daya saing

## 2. Kelemahan

- a. Jumlah karyawan relatif besar, karena harus mempersiapkan tenaga kerja terlebih dahulu untuk perluasan perusahaan
- b. Belum mantapnya pola perencanaan dan pembinaan tenaga kerja yang dapat memenuhi perkembangan perusahaan
- c. Sebagian dari proses produksi masih menggunakan teknologi lama
- d. Tata letak peralatan produksi kurang lebih efisien
- e. Biaya produksi langsung dan tidak langsung terlalu tinggi
- f. Dalam waktu jangka panjang tidak dapat memenuhi kenaikan permintaan di daerah pasar utama

## 3. Peluang

- a. Sangat stabilnya kondisi politik dalam negeri

- b. Masih tingginya kebutuhan masyarakat atas produk yang dihasilkan
- c. Memiliki citra merek yang kuat
- d. Dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir kenaikan kebutuhan produk yang dihasilkan setiap tahun bertambah
- e. Daya serap pasar tinggi
- f. Makin tinggi kepercayaan konsumen luar negeri atas mutu produk yang dihasilkan perusahaan
- g. Adanya teknologi pembuatan produk yang dihasilkan yang lebih efisien
- h. Tersedianya deposit bahan baku yang cukup melimpah
- i. Tersedianya fasilitas-fasilitas reparasi atas alat produksi
- j. Dampak deregulasi yang memberikan iklim usaha yang lebih baik
- k. Peluang pasar di luar produk yang dihasilkan cukup tinggi
- l. Kepercayaan pihak luar negeri terhadap kemampuan industri dalam negeri yang makin tinggi
- m. Kebijakan pemerintah yang mendukung
- n. Banyaknya alternatif sumber dana
- o. Memiliki citra perusahaan yang kuat
- p. Tersedianya dana luar yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan dari lembaga keuangan dan pasar modal

- q. Kemungkinan penghimpunan dana dari masyarakat sebagai salah satu sumber dana pembiayaan pengembangan usaha
- r. Tersedianya tenaga kerja potensial di pasar tenaga kerja

#### 4. Ancaman

- a. Stabilitas politik internasional yang tidak menentu
- b. Rendahnya pengetahuan masyarakat untuk menentukan jenis produk yang dihasilkan perusahaan yang sesuai kebutuhan
- c. Bertambahnya merek produk yang sama dari kompetitor
- d. Kemungkinan berdirinya perusahaan baru yang menjual produk yang sama di daerah pasar utama
- e. Perusahaan lain telah mendirikan anak perusahaan pendukung perusahaan utama
- f. Kemungkinan berdirinya perusahaan baru dengan teknologi yang lebih canggih
- g. Hambatan perdagangan internasional
- h. Ketidakpastian perkembangan ekonomi dunia yang akan mempengaruhi perekonomian nasional
- i. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang berpeluang membatasi ekspansi bisnis
- j. Naiknya nilai beberapa mata uang asing
- k. Kemungkinan berpindahya tenaga kerja ke perusahaan lain

Masih menurut Bungin (2007: 254) Alternatif strategi yang bisa dijadikan pilihan antara lain:

1. Meningkatkan kapasitas produksi secara ekonomis dengan mutu yang baik
2. Mengembangkan dan meningkatkan citra perusahaan
3. Mempertahankan citra merek
4. Meningkatkan pangsa pasar (*market share*) di pasar utama
5. Maksimalisasi volume dengan volume yang optimal di luar pasar utama
6. Maksimalisasi harga dengan volume yang optimal di luar pasar utama
7. Melanjutkan penelitian dan pengembangan diversifikasi penggunaan produk yang dihasilkan
8. Mengembangkan rancang bangun dan perekayasaan industri produk yang dihasilkan perusahaan
9. Meningkatkan pengelolaan dan pemantauan lingkungan hidup
10. Melanjutkan pembinaan industri kecil

Sedangkan beberapa alternatif sasaran yang harus dicapai antara lain:

1. Meningkatkan produksi
2. Meningkatkan penjualan
3. Meningkatkan hasil penjualan
4. Meningkatkan perolehan laba operasi

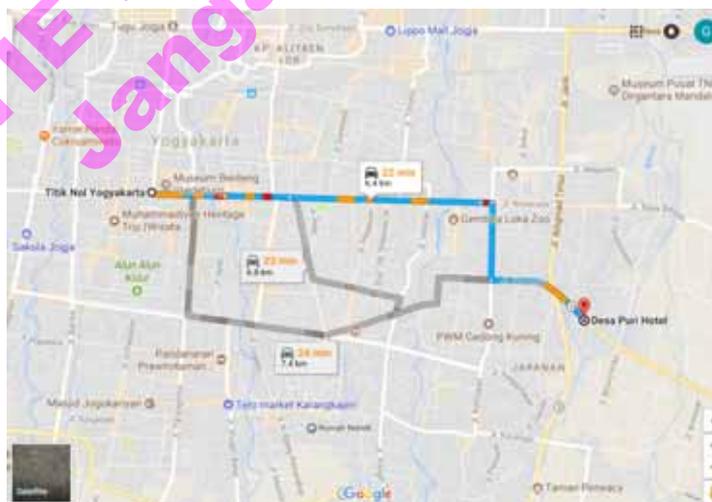
## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Data

Hotel Desa Puri Syariah adalah salah satu hotel syariah di Yogyakarta yang berskala menengah. Hotel ini terletak di Jl Wonosari KM 6,7 No. 272 Baturetno, Banguntapan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta, berjarak 7 km dari pusat kota Yogyakarta. Jarak tempuh rata-rata dari pusat kota adalah 30 menit dengan kendaraan mobil atau motor. Transportasi umum yang melewati hotel ini adalah bus Yogyakarta-Wonosari. Transportasi umum bus Trans Jogja tidak melewati hotel ini.

Gambar 4.1 Jarak Hotel Desa Puri Syariah dari Pusat Kota Yogyakarta



Sumber: Google Maps

Sejarah berdirinya Hotel Desa Puri Syariah menurut penuturan RR. Sarwi Peni Wulandaru (7 Februari 2018), bermula dari rumah milik keluarga yang tidak terpakai di Jalan Gedongkuning yang kemudian digunakan untuk toko mebel Kencana Indah. Setelah lama tidak terpakai, kemudian saat RR. Sarwi Peni Wulandaru berkuliah di Prodi Diploma Kepariwisata Fakultas Sastra UGM, dia ingin belajar mengelola hotel. Setelah 19 tahun, pada tahun 2013 tanah dan bangunan hotel dijual dan dibeli oleh *Tune In*, Air Asia dan dijual lagi ke orang lain yang kemudian membuat Hotel Tara. Uang hasil menjual rumah tersebut digunakan untuk membangun hotel Desa Puri Syariah di lokasi yang baru di Jalan Wonosari. Konsep yang dipilih adalah hotel syariah.

Setelahun setelah resmi dibuka pada 23 Maret 2015, pengelolaan Hotel Desa Puri Syariah diserahkan kepada Smart Management dengan pimpinan Sutikno yang pernah menangani manajemen Rich Hotel dan juga saat ini menangani manajemen Prima Inn. Sejak pertengahan 2017, pihak keluarga mengambil alih Hotel Desa Puri Syariah dengan struktur pengelolaan keluarga. Komisarisnya ibu dari RR. Sarwi Peni Wulandaru, general manager merangkap direktur keuangannya kakak iparnya, direktur pemasaran suaminya, direktur operasionalnya kakaknya, sedangkan dia sendiri menjadi direktur SDM. (Wawancara dengan RR. Sarwi Peni Wulandaru, 7 Februari 2018)

Hotel Desa Puri Syariah Yogyakarta memiliki 20 kamar tamu dengan konsep modern dan minimalis. Ada tiga tipe kamar yang dimiliki yakni standard, moderate, dan luxury. Tipe standard dilengkapi dengan fasilitas *kingsize bed*. Tipe moderate dilengkapi dengan fasilitas *twin bed*. Sedangkan luxury dilengkapi

dengan *kingsize bed* dengan luas ruangan yang lebih besar. Masing-masing kamar dilengkapi dengan peralatan sholat (mukena, sarung, sajadah, tasbih), al qur'an, arah kiblat dan ornamen islami seperti kaligrafi.

Gambar 4.2 Al-Qur'an, Arah Kiblat dan Peralatan Sholat



Sumber: dokumentasi pribadi

Selain itu, fasilitas pencari syariah yang dimiliki oleh Hotel Desa Puri Syariah antara lain tidak dijualnya rokok dan minuman beralkohol. *Screening* untuk tamu khususnya yang dengan pasangan, cenderung lebih ketat.

Di kamar kita sediakan quran, alat sholat. Terus interior bertuliskan islam, (kaligrafi). Mencoba ada mushalla meskipun kecil. Saya kemarin ke Halal Management di Malaysia, seharusnya mushalla itu terpisah laki-laki dan perempuan. Kami dulu desainnya tidak pakai konsultan halal management. Kami tidak jual rokok, tidak jual alkohol. Di depan, kita memberi tulisan larangan untuk pasangan yang tidak menikah. Kalau ada yang lolos kami juga tidak tahu ya, *wallahu a'lam*.

Gambar 4.3 Peringatan terkait Pasangan yang diletakkan di Meja Receptionis



Sumber: dokumentasi pribadi

Selain kamar, fasilitas lain yang dimiliki Hotel Desa Puri Syariah Yogyakarta adalah ruang pertemuan yang didesain dengan modern dan minimalis. Ruang pertemuan ini bernama Arofah Room yang bisa diatur dalam tiga tipe: *class room*, *U shape*, dan *theatre*. Tipe *class room* dengan fasilitas meja dan kursi bisa diatur untuk kapasitas 50 orang. Tipe *U shape* dengan fasilitas kursi bisa diatur untuk kapasitas 70 orang. Sedangkan tipe *theater* dengan fasilitas kursi bisa diatur untuk 100 orang.

Gambar 4.4 Tipe kamar Standard dan Moderate di Hotel Desa Puri Syariah



Sumber: [www.hoteldesapurisyariah.com](http://www.hoteldesapurisyariah.com)

Fasilitas lain yang dimiliki Hotel Desa Puri Syariah Yogyakarta adalah Mina Resto 'n Lounge. Menu makanan yang disajikan di resto ini adalah menu yang sehat dan halal. Disediakan juga tempat bersantai di udara terbuka sehingga tamu bisa lebih nyaman dan rileks dengan udara yang segar yang jauh dari kebisingan.

Gambar 4.5 Ruang Pertemuan Arofah dan Mina Resto 'n Lounge di Hotel Desa Puri Syariah



Sumber: [www.hoteldesapurisyariah.com](http://www.hoteldesapurisyariah.com)

Hotel Desa Puri Syariah Yogyakarta menyediakan paket meeting yang eksklusif dengan harga yang terjangkau yakni paket *fullboard*, paket *fullday* dan paket *halfday*.

Paket Fullboard dijual dengan harga IDR 245.000,- net/pax untuk 24 Jam. Fasilitas yang didapatkan adalah kamar Twin Sharing (1 Kamar untuk 2 Orang), Meeting Room, *Breakfast*, *Lunch*, *Dinner*, dan dua kali Coffee Break. Fasilitas Meeting yang didapatkan 2 Meeting Room ( Indoor and Outdoor meeting room, kapasitas 70 hingga 100 pax ), Meeting Kits (LCD, Screen, White Board, Board Marker, Notes, Pen), Mineral Water, Candies, Standart Sound System dan sudah termasuk 21% Service & Tax. Harga tersebut berlaku untuk Group (Minimal 10 rooms paying guest).

Paket yang kedua adalah Paket *Full Day* terdiri dari 8 jam dan 12 jam. Paket *Full Day* 8 Jam ditawarkan dengan harga IDR 95.000,- net/pax. Fasilitas yang didapatkan adalah dua kali Coffee Break dan 1 kali Lunch / Dinner. Fasilitas Meeting yang didapatkan 2 Meeting Room ( Indoor and Outdoor meeting room, kapasitas 70 hingga 100 pax ), Meeting Kits terdiri dari LCD, Screen, White Board, Board Marker, Notes, Pen, Mineral Water, Candies, Standart Sound System. Harga tersebut sudah termasuk 21% Service & Tax.

Paket *Full Day* untuk 12 Jam dengan harga 170.000,- net/pax. Fasilitas yang didapatkan adalah dua kali Coffee Break, 1 kali Lunch, dan 1 kali Dinner. Adapun fasilitas meeting yang didapatkan adalah 2 Meeting Room (Indoor and Outdoor meeting room, kapasitas 70 hingga 100 pax), Meeting Kits yang terdiri dari LCD, Screen, White Board, Board Marker, Notes, Pen, Mineral Water,

Candies, Standart Sound System. Harga tersebut sudah termasuk 21% Service & Tax.

Paket yang terakhir adalah paket Half Day 4 Jam dengan harga IDR 75.000,- net/pax. Fasilitas yang didapatkan adalah 1 kali Coffee Break, 1 kali Lunch /Dinner. Selain itu, fasilitas meeting yang didapatkan adalah 2 Meeting Room ( Indoor and Outdoor meeting room, kapasitas 70 hingga 100 pax ), Meeting Kits yang terdiri dari LCD, Screen, White Board, Board Marker, Notes, Pen, Mineral Water, Candies, Standart Sound System. Harga juga sudah termasuk 21% Service & Tax.

## **B. Pembahasan**

Menurut Porter (1980 dalam David, 2006: 247-250), konsep yang melandasi strategi generik adalah pemikiran bahwa keunggulan bersaing merupakan inti dari strategi apapun dan untuk mencapai keunggulan bersaing maka perusahaan harus dapat memilih jenis keunggulan bersaing yang akan dicapai, serta cakupan pasar yang akan dilayani. Terdapat tiga kedekatan *strategi generic* yang secara potensial akan berhasil mengungguli perusahaan lain dalam industri, yaitu: 1) Keunggulan Biaya Menyeluruh (*Overall Cost Leadership*), 2) Deferensiasi (*Differentiation*), 3) Fokus (*focus*).

### **1. Keunggulan biaya menyeluruh**

Strategi ini fokus pada harga jual yang rendah untuk pembeli dengan biaya produksi yang rendah dan menghindari pengeluaran yang besar seperti promosi. Hotel Desa Puri Syariah

memberikan harga yang bersaing dibandingkan harga hotel yang menawarkan akomodasi halal lain di Yogyakarta. Sebagai perbandingan, Berdasarkan situs Traveloka, Hotel Desa Puri Syariah menjual harga kamar di sekitar harga Rp. 145.000-Rp. 165.000 untuk tanggal 8 Juni 2018. Harga jual kamar tersebut jauh lebih murah dibandingkan dengan hotel syariah lain di Yogyakarta. Perhatikan table berikut.

Tabel 4.1. Perbandingan Harga Jual Kamar Hotel Desa Puri Syariah dengan Hotel Syariah Lain

No	Nama Hotel Syariah	Lokasi	Harga pada 8 Juni 2018 (rp)
1	Desa Puri Syariah	Jl Wonosari	145.000-165.000
2	Dafam Rohan Syariah	Jl Janti-Gd Kuning	670.000-800.000
3	UNISI by Sofyan Inn	Jl Pasar Kembang	325.000-380.000
4	Pelmwatu Cottage Syariah	Panggunharjo, Sewon	350.000-450.000
5	Hotel Absari	Tirtonirmolo, Kasihan	325.000
6	Namira Syariah Hotel	Sinduadi, Mlati	287.000-488.281

Sumber: Traveloka, diakses 20 April 2018

Dalam table 4.1 terlihat jelas bahwa Hotel Desa Puri Syariah memiliki keunggulan bersaing dalam harga jual. Dengan

*room occupancy* berdasarkan wawancara dengan RR Sarwi Peni Wulandaru yang rata-rata 60% perbulan, Hotel Desa Puri Syariah berusaha memaksimalkan keuntungan dan harga jual yang murah tersebut. Selain itu, biaya produksi juga ditekan sedemikian rupa sehingga pengeluaran bisa ditekan dan menghasilkan keuntungan yang maksimal. Sumber daya manusia yang hanya 15 orang juga merupakan strategi dari Hotel Desa Puri Syariah menekan pengeluaran untuk gaji. RR Sarwi Peni Wulandaru menyampaikan:

Dahulu kita masih menanggung biaya operasional, selaku owner. Sekarang tidak. Dulu menanggung *fixed cost* dari gaji karyawan cukup tinggi. Sekarang operasional, gajinya gaji kita. Sekarang sudah bisa menutup.

Memang sekarang Jogja ini kalau hotel melati, saingannya hotel bintang. Hotel bintang secara operasional babak belur. Kalau Mas (tahu) di Dagen, Mas lihat hotel-hotel di sana njualnya 100-200 ribu. Sekitar 200 ribu. Sekarang kompetisinya di harga. Kita tetap saja brand syariah. Harga sesuai dengan fasilitas yang kita berikan. Banyak hotel melati yang mengeluh karena hotel bintang semakin murah. Sekarangpun ter-*distrup* dengan orang-orang yang bisa bikin homestay. Saya ada beberapa homestay, enak Mas. Operasionalnya tidak tinggi. Kayak begini (Saya punya di lantai 2) begitu tamu checkout tinggal dibersihkan 1 orang, selesai.

Terkait promosi yang cukup menelan banyak biaya, Hotel Desa Puri Syariah sudah memangkas banyak anggaran promosi dan lebih mengoptimalkan *online marketing* dengan mendaftarkan diri ke laman Traveloka, Booking.com dan Agoda. Dalam satu tahun awal saat masih dipegang oleh konsultan management, banyak sekali pengeluaran hotel yang harus disiapkan oleh manajemen

setiap bulannya. Dengan online marketing ini, manajemen dapat menghemat banyak pengeluaran. RR. Sarwi Peni Wulandaru menyampaikan:

Tidak lagi offline. Dulu masih ikut pameran sekarang tidak lagi. Cetak brosur. Terakhir ikut tahun lalu travel mart. Itu tidak efektif. Harus cetak brosur, harus bayar (sewa booth). Sudah tidak lagi.

## 2. Diferensiasi

Diferensiasi produk atau jasa dilakukan perusahaan dengan menciptakan sesuatu yang baru dengan menitikberatkan pada pembentukan persepsi pembeli terhadap keunggulan kualitas, desain produk, citra, pelayanan, teknologi dan jaringan distribusi. Perusahaan menciptakan produk yang berbeda dan lebih unggul dibandingkan produk lain yang sudah ada, sehingga dengan adanya perbedaan, perusahaan dapat menaikkan harga untuk mendapatkan keuntungan yang lebih besar.

Hotel Desa Puri Syariah berfokus pada *niche market* syariah. Pembeda yang coba dibangun dibandingkan dengan hotel syariah lain adalah relasi kekeluargaan yang coba dibangun oleh manajemen kepada pelanggannya. Target dari Hotel Desa Puri Syariah adalah wisatawan keluarga (*family*). Untuk fasilitas layanan syariah seperti peralatan shalat, ornamen, arah kiblat dan al-quran juga disediakan. Sekilas belum cukup kuat pembedanya. RR. Sarwi Peni Wulandaru menyampaikan:

Kita lebih kepada kekeluargaan. Kemudian kita memang belum USP kita, kita syariah. Lebih lekat pada brandnya. Sama fasilitas itu kita ada qur'an, sajadah dll. Sering diambil tamu. Tamunya yang tidak syariah (tertawa).

Meskipun hotel syariah, Hotel Desa Puri Syariah tidak hanya berfokus pada segmen wisatawan muslim, ada juga sebagian wisatawan non-muslim lebih khusus dari mancanegara, meski tetap sebagian besar adalah muslim. Sejauh ini prosentase antara tamu nasional dan internasional adalah 80:20. Dengan rata-rata usia 25-45. RR Sarwi Peni Wulandaru menyampaikan:

Kita banyak masih di Jawa. Kalau nasional masih 80%, 20% internasional. Usia rata-rata paling banyak angka produktif 25-45, mayoritas.

### 3. Fokus

Strategi ini bertujuan untuk menghindari persaingan langsung dari pada pesaing dengan mengkonsetrasikan pada pangsa pasar yang lebih kecil. Dengan fokus pada pangsa pasar yang lebih kecil, perusahaan dapat melayani dengan lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaing. Prinsip dasar dari strategi ini adalah menggunakan *strategi low cost leadership* atau *differentiation*. Strategi fokus adalah yang paling efektif ketika konsumen memiliki preferensi atau persyaratan yang unik dan ketika perusahaan pesaing tidak berusaha untuk berspesialisasi dalam target segmen yang sama.

Fokus dari Hotel Desa Puri Syariah adalah layanan syariah yang diberikan kepada pelanggannya. Sekilas *niche market* ini mempersempit pasar, tetapi ini adalah pilihan manajemen untuk fokus membidik segmen muslim, meski tidak menutup kemungkinan mendapatkan tamu non-muslim. Dengan segmentasi muslim, Hotel Desa Puri Syariah justru tidak pernah kosong kamarnya pada tiap bulannya. RR Sarwi Wulandaru menyampaikan:

(Lokasi) kita di range 4 termasuk jauh. Tetapi karena kita punya niche market, brand syariah, yang membuat kita masih mudah cari tamu. Nggak pernah kosong. Ada hotel di tengah kota yang kosong, *occupancy*-nya 10%. Sekarang kadang fasilitas tidak menjamin (hotel itu) laku. Lokasi juga tidak menjamin laku. Justru kita punya brand itu. Syariah itu. Orang mau memilih syariah itu pilihan. Kalau di kita kedekatan orang muslim dengan muslim, lebih mending memilih punya muslim.

Konsekwensi dari fokus pada segmen syariah itu, Hotel Desa Puri Syariah sering diminta diskon untuk tamu-tamu yang diinapkan setelah mengisi pengajian ataupun penggalangan dana, seperti untuk Palestina. Namun bagi Hotel Desa Puri Syariah itu adalah sebuah konsekwensi dan manajemen tidak mempersoalkan meski harus memberikan potongan hingga 50%.

Bisa didiskon sampai 15% ya. Kalau tamu langganan. Kalau untuk *charity* bisa sampai 50%. *Charity* itu misalnya penggalangan dana.

Sekarang brandnya syariah ya *niche* marketnya orang muslim. Orang-orang yang kajian, ngisi-ngisi pengajian, penggalangan dana Palestina, menginapnya di tempat kita. Dari pada menginap di tempat lain. *Niche* pasar kita syariah.

Setelah pemaparan strategi bersaing di atas, berikut diskripsi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan tantangan) dari Hotel Desa Puri Syariah yang menjadi acuan hadirnya strategi bersaing yang saat ini dipilih oleh manajemen.

## 1. Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan) Hotel Desa Puri Syariah

### a. Kekuatan

#### 1) Jejaring yang kuat

Berdasarkan wawancara dengan RR Sarwi Peni Wulandaru, Direktur Sumber Daya Manusia Hotel Desa Puri Syariah pada 7 Februari 2018 diketahui bahwa Hotel Desa Puri Syariah memiliki jejaring yang cukup kuat dengan relasi bisnis yang dibangun oleh RR Sarwi Peni Wulandaru melalui organisasi-organisasi internasional yang dia ikuti. Seperti halnya datangnya tamu-tamu dari Malaysia ke Hotel Desa Puri Syariah juga berasal dari jejaring yang dibangun olehnya. RR Sarwi Peni Wulandaru menyampaikan:

Sekarang lebih banyak (tamu) referensi. Networking itu penting mengapa saya ikut organisasi internasional. Jadi salah satu yang kita lakukan adalah networking. Networking itu saya ikut atau tergabung di organisasi internasional. Saya kan punya teman, misalnya dari Malaysia, dia sekali datang ke sini misalnya, kalau dia puas pasti memberi informasi ke temannya yang lain. Kalau setiap ke Indonesia menginap di tempat saya, di akan memberitahukan ke temannya yang lain. Bahkan suatu hari ada bule teman saya yang menginap, karena menginap di syariah maka saya katakana bahwa cowok dan cewek harus beda kamar. Akhirnya mereka memahami dan happy. Akhirnya memberi tahu ke temannya yang lain.

## 2). Fokus produk layanan akomodasi

Hotel Desa Puri Syariah semetara ini berfokus pada layanan jasa akomodasi, terutama kamar dan *meeting room*, dan belum pada jasa lain seperti *food and baverages*. Jadi, di Hotel Desa Puri Syariah, tamu tidak menjumpai restoran dengan berbagai varian menu, namun hanya akan menemui makanan dan minuman ringan *branded* yang telah tersertifikasi halal. Namun, selain akomodasi, hotel juga membangun lini penyokong bisnis utama yakni berupa paket wisata dan rental mobil. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh RR. Sarwi Peni Wulandaru sebagai berikut:

Kita paket juga ada. Misalnya tamu mau ke mana, kita bikinkan itinerary. Paket wisata. Sewa mobil kita juga ada. Kita juga, tapi lebih banyak ke kamar dan *meeting room* ya.

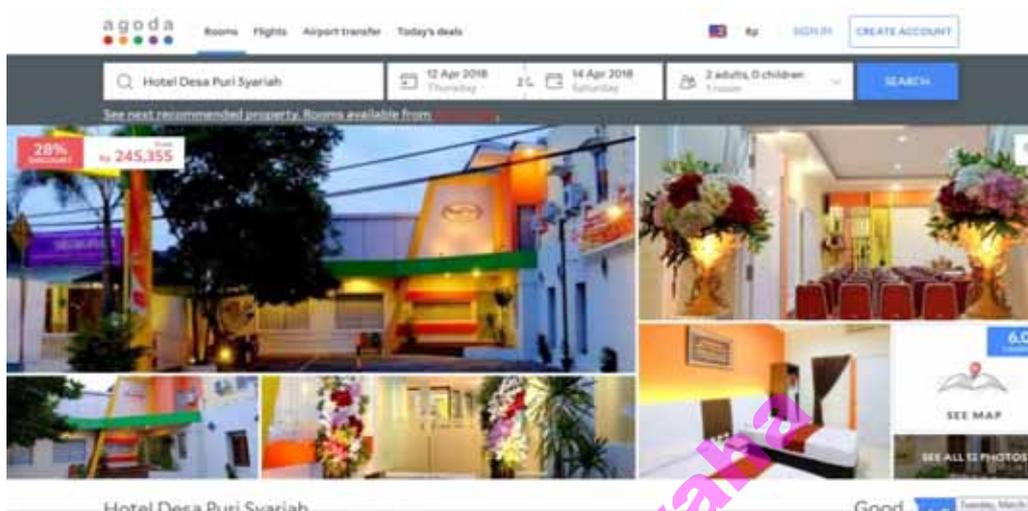
## 3). Strategi pemasaran online

Semenjak kembali dihandle oleh keluarga, pemasaran Hotel Desa Puri Syariah berfokus pada *online marketing*. Manajemen bekerjasama dengan online travel agent seperti *Traveloka*, *Agoda*, *Bookingdotcom* dsb. RR Sarwi Peni Wulandaru menyampaikan:

Kalau sekarang kita fokus ke online travel, seperti Agoda, Traveloka, Booking dot com. Itu lebih efektif. Dan tidak perlu bayar staf. Sekarang FO yang sekarang handel, sudah bisa.

Tetapi kan sekarang era disrupsi, era revolusi industri, era voca world. Dunia sudah berubah, kita harus berubah. Strategi manajemen yang dipakai oleh manahemen lama masih pakai bisnis *cool canvas*, *company visit*, *sales call* ke perusahaan dll. Itu sekarang tidak efektif. Sekarang pakai online.

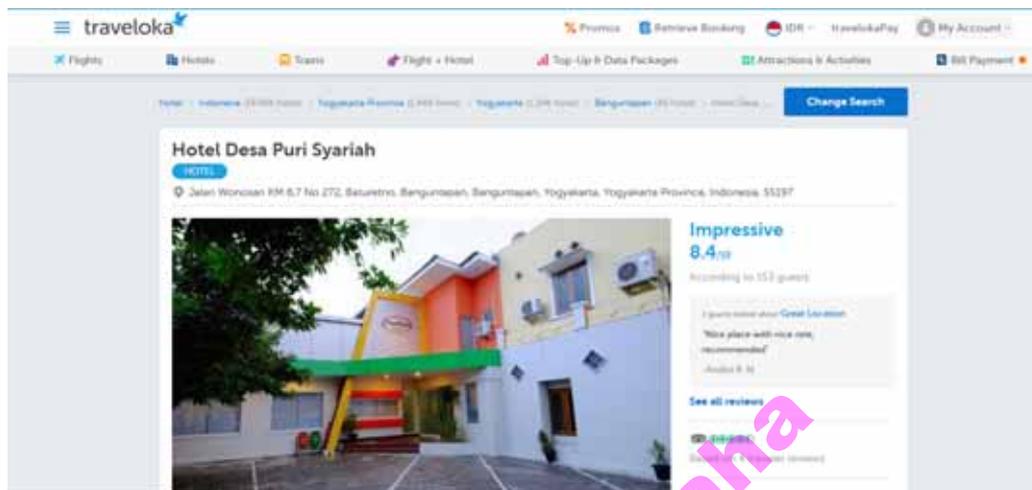
Gambar 4.6. Tampilan Hotel Desa Puri Syariah di Agoda.com



Sumber: [www.agoda.com](http://www.agoda.com)

Selain itu manajemen juga menggunakan website dan sosial media untuk berinteraksi dengan calon tamu. Manajemen Hotel Desa Puri Syariah juga lebih khusus Direktur Sumber Daya Manusia, membangun jaringan baik di dalam maupun luar negeri. Untuk dalam negeri, jaringan dibangun dalam berbagai organisasi profesi, keagamaan, maupun birokrasi pemerintahan. Sedangkan mancanegara, didapat dari beberapa relasi bisnis di Malaysia dan negara-negara lain. Jaringan yang cukup kuat tersebut membuat Hotel Desa Puri Syariah cukup sering menjadi pilihan wisatawan mancanegara dan tentu saja domestik. Manajemen tidak lagi memilih pemasaran offline dengan brosur ataupun pameran-pameran.

Gambar 4.7. Tampilan Hotel Desa Puri Syariah di Traveloka.com



Sumber: [www.traveloka.com](http://www.traveloka.com)

#### 4). Penentuan harga yang kompetitif

Hotel Desa Puri Syariah menurut Direktur Sumber Daya Manusianya cukup memimpin harga untuk kelas “hotel melati” syariah jika dibandingkan dengan kompetitor lain. Hotel Desa Puri Syariah dengan harga Rp. 300.000-Rp. 450.000,- sudah menyediakan fasilitas kamar yang sesuai standar antara lain kamar ber-AC dengan TV dan kamar mandi shower air panas, wifi, sarapan pagi (memilih menu dan diantarkan ke kamar). Selain itu fasilitas lain yang didapatkan oleh tamu antara lain surat kabar, kopi dan teh yang disediakan di lobi.

Jika dibandingkan dengan dengan kompetitor di atasnya seperti Grand Dafam Rohan Syariah (Rp. 700.000-Rp. 1.200.000) atau Unisi by Sofyan Inn (Rp. 350.000-Rp. 750.000) tentu Hotel Desa Puri Syariah masih di bawahnya. Meskipun demikian, kompetitor Hotel Desa Puri Syariah sekarang adalah hotel-hotel bintang. RR Sarwi Peni Wulandaru menyampaikan:

Memang sekarang Jogja ini kalau hotel melati, saingannya hotel bintang. Hotel bintang secara operasional babak belur. Kalau Mas (tahu) di Dagen, Mas lihat hotel-hotel di sana njualnya 100-200 ribu. Sekitar 200 ribu. Sekarang kompetisinya di harga. Kita tetap saja brand syariah. Harga sesuai dengan fasilitas yang kita berikan. Banyak hotel melati yang mengeluh karena hotel bintang semakin murah. Sekarangpun ter-*distrup* dengan orang-orang yang bisa bikin homestay. Saya ada beberapa homestay, enak Mas. Operasionalnya tidak tinggi. Kayak begini (Saya punya di lantai 2) begitu tamu checkout tinggal dibersihkan 1 orang, selesai. Traveller dulu dan traveller millennial berbeda. *Traveller millennial* sekarang *low budget*, tidak perlu fasilitas. Dulu orang harus tinggal di kamar yang bagus, besar. Karena standar hotel bintang kan ada ukuran kamar. Saya dulu belajar pariwisata tahu ukuran. Sekarang hotel budget kamarnya kecil tapi bisa jadi bintang. Tidak harus 5x8. Harus ada kolam renang. Sekarang anak-anak millennial tidak butuh seperti itu. Apalagi 20 tahun yang akan datang, orang-orang tidak mau beli rumah. Mereka nomaden, traveller. Bisnis itu juga harus mengikuti. Sekarang senangnya *adventure*, menginap tidak nomor satu lagi.

Hotel Desa Puri Syariah juga menyiapkan diskon khusus bagi tamu langganan sebesar 15%. Margin 15% itulah yang juga digunakan untuk menentukan harga di *online travel agent* seperti *Traveloka*, *Agoda* dan *Bookingdotcom*. Sedangkan untuk tamu yang diundang untuk forum pengajian atau penggalangan dana dan diinapkan di Hotel Desa Puri Syariah, pihak manajemen memberikan diskon hingga 50%. Hal ini sebagaimana disampaikan RR. Sarwi Peni Wulandaru sebagai berikut.

Bisa didiskon sampai 15% ya. Kalau tamu langganan. Kalau untuk *charity* bisa sampai 50%. *Charity* itu misalnya penggalangan dana.

## b. Kelemahan

### 1) Tenaga kerja yang sulit dikembangkan

Sedangkan untuk kelemahan, terkait faktor sumber daya manusia yang dimiliki, Hotel Desa Puri Syariah sudah memiliki karyawan dengan jumlah yang

efisien (15 orang) namun belum cukup punya pengalaman dan dedikasi. Kebanyakan dari mereka adalah generasi millennial yang mudah jenuh dengan pekerjaannya. Seringkali pihak manajemen mengalami kesulitan karena harus mengarahkan beberapa detail pekerjaan berulang kali. Memang meski ada pertemuan dua kali seminggu untuk memotivasi karyawan namun manajemen belum menemukan pola terbaik terkait pengembangan sumber daya manusia. Hal ini disampaikan oleh RR. Sarwi Peni Wulandaru sebagai berikut.

Sekarang ndak mudah ya Mas. Di pelayanan kita coba bikin SOP, di *greeting* tamu. Memang sekarang *challenge*. Tantangan sekarang, saya kan wakil ketua PMSM, *human resource* praktisi. Memang tidak mudah *develop* generasi millennial. Jadi walaupun kita bikin SOP, proses. Kembali lagi memang harus sabar melatih mereka dalam hal (menyambut) tamu. Sebenarnya sudah ada SOP mulai proses *checkin* sampai tamu pulang. Kita sudah latih. Dan tantangan kita hanya 1-2 karyawan lama, ketika datang karyawan baru sudah bawa budaya baru. Harus nglatih lagi. Karena ini *hospitality industry*, tantangan kita lebih ke SDM.

Manajemen juga sangat terbantu dengan adanya siswa/siswi praktek kerja lapangan dari SMK dalam rangka mencukupi tenaga kerjanya. RR Sarwi Peni Wulandaru menyampaikan.

Kita pakai tenaga yang diperbantukan. Siswa magang. Karyawan kami tidak banyak. Karyawan sekitar 15.

## 2) Penggunaan teknologi yang belum maksimal

Menyoal respon terhadap penggunaan teknologi yang digunakan oleh Hotel Desa Puri Syariah untuk melayani tamu, diakui bahwa meski optimalisasi *online marketing* melalui website juga sosial media dan kerjasama dengan *online*

*travel agent* telah dilakukan namun belum sepenuhnya menggunakan sistem teknologi yang komprehensif. Sebagai contoh cara pembayaran yang masih menggunakan transaksi manual. Resepsionis masih menerima pembayaran cash dari tamu. Ke depan, pihak manajemen ingin menyiapkan sebuah mesin otomatis yang setidaknya bisa melayani penyediaan layanan makanan dan minuman. Hal ini disampaikan oleh RR. Sarwi Peni Wulandaru sebagai berikut:

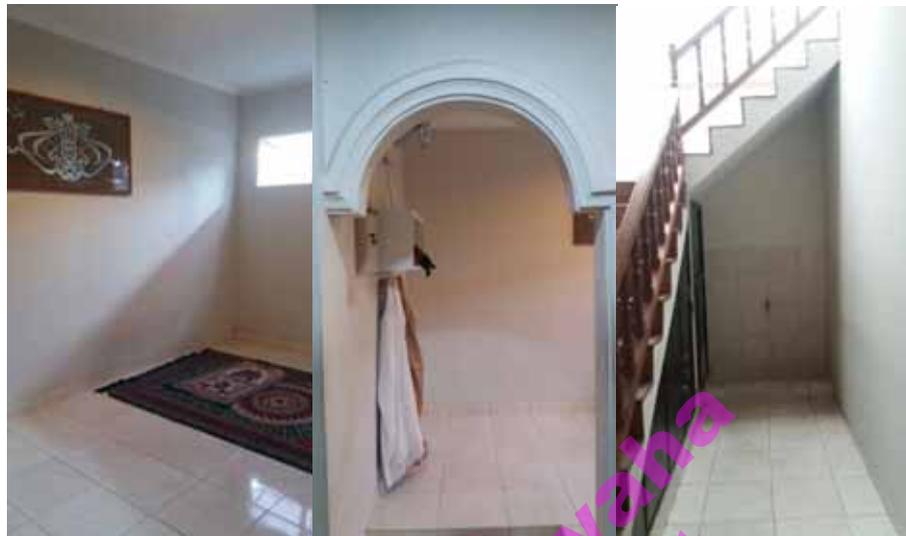
Teman saya buka restoran francise di Malaysia itu restoran dengan *barcode* setiap produk. Tidak perlu kasir. Cukup kartu kredit atau Alipe. Alipe sekarang sudah mendunia. Udah gitu bayar. Kemudian makanannya datang. Hanya membutuhkan tenaga waiter saja. Langsung keluar menu kemudian membayar. Itu sudah teknologi itu Mas. Ke depan kita pengennya gitu. Bisa diganti teknologi. Karyawan gak nuntut naik gaji, gak ngeluh capek.

### 3) Standard produk halal yang belum terpenuhi sepenuhnya

Terkait tata letak dan setting hotel, meski kecil karena hanya memiliki 20 kamar, namun cukup proporsional. Sebagai hotel syariah, Hotel Desa Puri Syariah memang harus melengkapi fasilitas sesuai dengan standar yang seharusnya dimiliki oleh hotel syariah. Sebagaimana disampaikan oleh Direktur Sumber Daya Manusia yang beberapa kali berkunjung dan berkomunikasi dengan pengelola sertifikasi halal di Malaysia, Hotel Desa Puri Syariah belum memiliki mushalla yang standard karena tempat wudlu laki-laki dan perempuan masih jadi satu dan ukuran mushalla yang masih terlalu kecil. RR. Sarwi Peni Wulandaru menyampaikan sebagai berikut.

Saya kemarin ke Halal Management di Malaysia, seharusnya mushalla itu terpisah laki-laki dan perempuan. Kami dulu desainnya tidak pakai konsultan halal management.

Gambar 4.8. Kondisi Mushalla Hotel Desa Puri Syariah yang Belum Terpisah



Sumber: Dokumentasi pribadi

#### 4) Keuangan yang menggunakan dana pribadi

Terkait sirkulasi keuangan, Hotel Desa Puri Syariah semenjak telah dikelola sendiri setelah setahun dikelolaknya kepada konsultan manajemen mengalami sirkulasi keuangan yang lebih baik. Kebutuhan rutin perbulan seperti gaji pegawai, listrik, dan maintenance bisa dipenuhi tanpa harus disubsidi dari unit usaha lain yang dimiliki oleh pemilik. *Room occupancy* rata-rata perbulan mencapai 60% sehingga dapat dikatakan bisnis sudah bisa berjalan cukup ideal. Namun karena pilihan tidak menggunakan pinjaman dari bank itu membuat Hotel Desa Puri Syariah masih stagnan untuk melakukan ekspansi-ekspansi bisnis yang cepat. RR. Sarwi Peni Wulandaru menyampaikan.

Alhamdulillah sementara ini kita sendiri tanpa pinjaman dari luar. Semuanya masih dari pribadi. Tidak ada masalah.

Sementara belum. ITO kita belum. ITO syariah kita belum. Itu kan kalau kita sudah *go public* untuk men-*collect* dana masyarakat. Sementara kita dari dana pribadi.

## 2. Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman) Hotel Desa Puri Syariah

### a. Peluang

#### 1) Peluang pasar muslim Indonesia dan dunia

Meski dipersepsikan eksklusif, bisnis halal khususnya layanan akomodasinya tetap diminati oleh masyarakat muslim di Indonesia bahkan Asia Tenggara dan Timur Tengah. Artinya ada ceruk pasar (*a market niche*) yang tetap memungkinkan peluang bisnisnya bisa dikembangkan di Indonesia. Terlebih umat Islam adalah mayoritas di Indonesia dengan populasi 86% dari 250 juta jiwa. Selain itu, tren hidup halal sesuai dengan tuntunan agama yang berkembang dewasa ini dengan bangkitnya “*muslim generation*” juga mempengaruhi permintaan yang cukup besar atas layanan halal, termasuk di dalamnya akomodasi halal yang seperti yang disediakan oleh Hotel Desa Puri Syariah. Berdasarkan data hasil Sensus Penduduk 2010 yang dilansir BPS, jumlah penganut Islam di Indonesia mencapai 207.176.162 dari total 237.641.326 penduduk. Sebuah potensi yang sangat besar jika menggarap pasar muslim di Indonesia. RR Sarwi Peni Wulandaru menyampaikan:

Sekarang brandnya syariah ya *niche* marketnya orang muslim. Orang-orang yang kajian, ngisi-ngisi pengajian, penggalangan dana Palestina, menginapnya di tempat kita. Dari pada menginap di tempat lain. *Niche* pasar kita syariah.

Tren syariah yang berkembang di tengah masyarakat muslim Indonesia bahkan dunia dewasa ini telah menghadirkan peluang kenaikan permintaan (*demand*). Hal ini juga yang dirasakan oleh manajemen Hotel Desa Puri Syariah yang mentap bisnis akomodasi halal ini semakin positif karena permintaan masyarakat masih cukup tinggi. Dengan kesadaran agama yang dimilikinya, masyarakat mulai mempertimbangkan untuk menggunakan jasa akomodasi konvensional. Ketakutan atas tidak dijaminnya makanan dan minuman yang dikonsumsi juga nuansa keislaman yang tidak didapat karena kebebasan yang hadir di layanan akomodasi konvensional membuat daya serap masyarakat atas produk jasa ini cukup tinggi. Selain itu perkembangan generasi muslim juga dapat dilihat di banyak kota dan negara di dunia. Di Eropa seperti Inggris dan Jerman misalnya, masyarakat muslim tampak mengisi pada bidang-bidang publik. Jika awalnya sempat ada sentiment atas Islam, perlahan sentiment itu bergeser menjadi respek. Masyarakat duniapun menggemari produk halal, seperti makanan dan tidak menutup kemungkinan juga akomodasi halal. Hal inilah yang menjadi argument bahwa halal sekarang menjadi isu dunia. RR. Sarwi Peni Wulandaru menyampaikan sebagai berikut.

Halal ini sudah bukan isu religi tetapi isu dunia. Saat ini berkembang *muslim generation*. Kemarin saya ke Thailand, makanan yang ada logo halalnya, bahkan bule-bule pada antri beli makanan di sana. Saya punya fotonya. Bahkan di Thailand, di Don Muang ada mushalla yang kayak di hotel, di lantai 3. Kalau kita di Indonesia masih kayak gitu, apa adanya. Ada ruangnya. Ada AC-nya. Bisa duduk begini (santai) seperti di hotel. Bisa baca alqur'an untuk ngaji. Ada ruang gantinya. Udah kayak kita masuk di hotel. Bisa mandi di situ. Cowok cewek disendirikan.

## 2) Citra merk perusahaan

Hotel Desa Puri Syariah dengan brand “syariah”-nya memiliki citra merek yang kuat. Dengan browsing menggunakan kata kunci “hotel syariah di Yogyakarta” dapat dipastikan pengguna internet akan menemukan dengan mudah Hotel Desa Puri Syariah karena jumlah hotel syariah atau layanan akomodasi syariah lain seperti losmen, penginapan dan sebagainya yang syariah tidak begitu banyak. Di luar itu citra “syariah” juga semakin kuat karena sangat melekat pada identitas Islam. Barangkali bagi sebagian orang, citra “syariah” akan menutup peluang orang yang tidak beragama Islam untuk membeli produk tersebut, namun tidak dipungkiri di sisi lain, citra “syariah” adalah keterjaminan dan kepastian dari pengelola bisnis bahwa layanan yang diberikan benar-benar tidak melanggar aturan-aturan agama Islam yang sebenarnya karena Islam adalah baik untuk semua orang, maka juga akan mendatangkan kebaikan untuk orang yang beragama selain Islam yang ingin menikmatinya.

Citra perusahaan yang kuat juga menjadi peluang yang penting bagi sebuah perusahaan untuk terus berkembang. Dengan citra yang baik, perusahaan tidak perlu mengeluarkan banyak biaya untuk marketing karena tanpa pembiayaan saja banyak konsumen yang datang. Syariah sebagai sebuah brand yang merupakan representasi dari citra keagamaan tentu memperoleh ceruk spesifik bagi konsumennya. Terlebih konsumen tersebut memiliki basis agama yang baik. Syariah hari ini telah menjadi sebuah pilihan gaya hidup. Hotel Desa Puri Syariah memiliki peluang yang sangat besar untuk mendapatkan citra yang positif dari konsumen ataupun calon konsumennya. Citra merek perusahaan didapatkan dari

upaya RR. Sarwi Peni Wulandaru membangun jejaring melalui organisasi internasional sehingga mendatangkan banyak tamu referensi. Ia menyampaikan sebagai berikut.

Sekarang lebih banyak (tamu) referensi. Networking itu penting mengapa saya ikut organisasi internasional. Jadi salah satu yang kita lakukan adalah networking. Networking itu saya ikut atau tergabung di organisasi internasional. Saya kan punya teman, misalnya dari Malaysia, dia sekali datang ke sini misalnya, kalau dia puas pasti memberi informasi ke temannya yang lain. Kalau setiap ke Indonesia menginap di tempat saya, dia akan memberitahukan ke temannya yang lain. Bahkan suatu hari ada bule teman saya yang menginap, karena menginap di syariah maka saya katakana bahwa cowok dan cewek harus beda kamar. Akhirnya mereka memahami dan happy. Akhirnya memberi tahu ke temannya yang lain.

### 3) Kepercayaan konsumen dalam dan luar negeri

Kepercayaan konsumen dalam negeri atas layanan jasa akomodasi syariah yang disediakan oleh para pengusaha hotel syariah cukup baik. Hal ini bisa dilihat dengan pertumbuhan jumlah hotel syariah yang terus bertambah di kota-kota di Indonesia. Di Surakarta misalnya, hadirnya Syariah Hotel Solo dan Aziza Hotel serta hotel-hotel syariah kelas menengah lain merupakan contoh pertumbuhan pesat hotel syariah di salah satu kota di Indonesia. Di Yogyakarta sendiri, setelah cukup lama menunggu, muncul Grand Dafam Rohan Syariah yang sekelas bintang empat. Sebelumnya di Yogyakarta, hotel berbasis syariah terbesar hanya ada di Unisi by Sofyan Inn. Sebelumnya sudah ada Grand Sriti Madani yang ternyata baru setahun dijual dan menjadi konvensional kembali dengan nama Grand Serela, tentunya di luar hotel syariah kelas melati seperti Hotel Desa Puri Syariah. Di luar konsumen dalam negeri, Hotel Desa Puri Syariah sendiri telah mendapatkan kepercayaan dari beberapa tamu mancanegara. RR. Sarwi Peni Wulandaru menyampaikan sebagai berikut.

Iya. Kebanyakan (tamunya) dari Malaysia. Selain itu Turki, Inggris, Prancis.

#### 4) Perkembangan teknologi digital

Perkembangan teknologi dewasa ini, bahkan ditandai dengan revolusi industri baru, yakni revolusi industri 4.0 yang mengganti hampir keseluruhan alat produksi jasa ataupun produk dengan online dan digital, menghadirkan peluang baru yang lebih besar atas industri-industri hospitality. Dalam sektor akuntansi dan marketing lebih khusus, teknologi sudah menjadi dominan menggantikan manusia. Meskipun sebagai penyedia jasa hospitaliti tentu saja manusia tak tergantikan seperti di resepsionis, dapur dan housekeeping, namun perlahan beberapa transformasi besar dalam industri hospitaliti seharusnya menjadi peluang inovasi yang terus dikembangkan. Hotel Desa Puri Syariah sendiri sementara ini baru berfokus di online marketing dalam rangka menatap peluang perkembangan teknologi di era revolusi industri 4.0 tersebut. Saat ini dengan memaksimalkan pemasaran online, Desa Puri Syariah mendapatkan 60% dari total tamu yang mereka dapatkan tiap bulannya. Hal ini disampaikan RR. Sarwi Peni Wulandaru.

*Walk in guess* paling 20%. 20% nya referensi atau *existing guest* yang sudah langganan. Baru. 60% -nya dari *online travel*.

#### 5) Yogyakarta sebagai kota tujuan pariwisata dan hadirnya bandara baru

Sebagai kota tujuan wisata, Yogyakarta kini semakin menjanjikan. Hadirnya berbagai macam destinasi wisata yang anti-mainstream seperti Kalibiru, Goa Kalisuci, Tebing Breksi dan lain sebagainya ternyata cukup menarik wisaatawan mancanegara untuk tinggal lebih lama di Yogyakarta. *Length of stay* wisatawan asing yang sebelumnya hanya 2 hari, kini mulai merangkak menjadi 3-

4 hari. Memang dibandingkan Bali, Yogyakarta masih cukup jauh. *Length of stay* wisatawan mancanegara Bali hari ini mencapai 9 hari, namun meskipun demikian ini tetap membuka peluang pengembangan bisnis layanan akomodasi di Yogyakarta. Sebagian besar wisatawan mancanegara yang datang ke Yogyakarta memang bukan muslim sehingga pilihan mereka tentu saja ke hotel yang menyediakan alkohol dan sebagainya, namun sebagian kecil wisatawan ternyata ingin merasakan hal-hal yang belum mereka rasakan sebelumnya. Pilihannya salah satunya adalah menginap di hotel-hotel syariah. Meski angkanya lebih kecil dari wisatawan mancanegara muslim yang menyengajakan diri memilih layanan akomodasi yang menerapkan prinsip syariah seperti halnya Hotel Desa Puri Syariah. Beberapa tamu yang tinggal di Hotel Desa Puri Syariah juga ada yang membutuhkan paket wisata ke destinasi-destinasi di Yogyakarta. RR Sarwi Peni Wulandaru menyampaikan:

Kita paket juga ada. Misalnya tamu mau ke mana, kita bikinkan *itinerary*.

Selain itu, akan dibangunnya Bandara Internasional New Yogyakarta yang ditargetkan akan selesai pada 2019 dipandang oleh manajemen Hotel Desa Puri Syariah sebagai peluang karena datangnya banyak tamu hampir 10 kali lipat ke Yogyakarta. Yogyakarta akan menjadi tujuan pariwisata internasional seiring kemungkinan bisa mendaratnya pesawat-pesawat dengan ukuran besar yang biasanya digunakan untuk penerbangan internasional. RR Sarwi Peni Wulandaru menyampaikan sebagai berikut.

Kalau ada airport baru. Tamu lebih banyak. (yang menampung) 15 juta tamu. Kalau sekarang 1,5 juta tamu sudah uwel-uwelan. Besok 28 pesawat Boeing besar bisa paker tiap hari.

b. Ancaman

1) Mulai tumbuhnya kompetitor baru yang tidak terpetakan

Seiring berkembangnya layanan akomodasi syariah di Indonesia pada umumnya dan di Yogyakarta pada khususnya, pengelola Hotel Desa Puri Syariah melihat hal ini sebagai ancaman., Jumlah hotel yang menyediakan layanan halal di Yogyakarta terus bertambah, baik yang skala bintang tiga ke atas maupun yang melati. Istilah bintang dan melati digunakan karena belum ada data, hotel-hotel syariah tersebut apakah sudah memiliki level halal yang lazim pada hotel-hotel syariah. Hadirnya kompetitor baru ini belum cukup disadari oleh manajemen. RR Sarwi Peni Wulandaru menyampaikan sebagai berikut.

Kalau menurut saya belum ada (kompetitor). Maksudnya saya belum melihat. Kalau di-head to head, sekarang hotel menjadi bintang. Kayak UII (Unisi by Sofyan Inn) itu bukan head to head kita. Rohan itu baru tapi bukan kompetitor kita. Karena hotel bintang. Kalau yang di Jalan Magelang, (Grand Sriti Madani) sudah tidak lagi (syariah). Itu sudah dijual menjadi Tara Hotel. UII (Unisi by Sofyan Inn) dan Grand Rohan, grupnya Dafam. Itu dia branding hotel syariah.

Iya. Kalau di Jogja ini yang saya pernah tahu, hotel syariah itu yang bukan head to head kita di daerah Melati Wetan, masuk gang kecil. Itu pas lewat saya lihat kok ada hotel syariah, Tapi itu rumah. Selain itu ada yang baru, itu punya temannya mami saya di perempatan yang ke Melia Purosani, Gondomanan, Limaran juga dibranding syariah. Seteahu saya belum ada yang lain.

Ancaman lain yang terjadi atas Hotel Desa Puri Syariah adalah menyoyal kompetitor yang juga menjual produk pendukung yang sama di wilayah Yogyakarta. Saat ini Hotel Desa Puri Syariah mengembangkan produk paket

wisata dan rental mobil. Di beberapa hotel syariah lain yang kelasnya sama dengan Hotel Desa Puri Syariah juga menjual layanan produk yang sama. Belum lagi hadirnya banyak rental mobil ataupun perkembangan taksi online yang memungkinkan pelanggan Desa Hotel Desa Puri Syariah untuk lebih memilih produk lain.

## 2) Belum termaksimalkannya teknologi

Perkembangan teknologi jika tidak diantisipasi juga akan menghadirkan ancaman bagi Hotel Desa Puri Syariah. Era digital yang mulai mendisrupsi banyak aspek dalam bisnis harus diimbangi dengan perkembangan teknologi yang cukup untuk menjadikan bisnis tetap berjalan. Hotel Desa Puri Syariah dengan fokus marketing onlinenya telah mencoba melakukan efisiensi dan efektivitas marketing. Sejauh ini hasilnya belum efektif karena baru bisa mendapatkan *occupancy* hingga 60%. RR Sarwi Peni Wulandaru menyampaikan.

Kita masih kecil, masih 60% perbulan. Rata-rata. Kadang sepi dan ramai.

## 3) Regulasi pajak pemerintah

Terkait regulasi dalam negeri, yang cukup dianggap mengancam perkembangan bisnis dari Hotel Desa Puri Syariah adalah pajak. Tuntutan pemerintah untuk mempercepat pembangunan infrastruktur diikuti dengan upaya pemerintah untuk mendapatkan banyak pemasukan negara, salah satu bidang utamanya dari sektor pajak. Kaitannya dengan hal ini, RR Sarwi Peni Wulandaru

menyampaikan bahwa muncul kecemasan dari para pengusaha karena pengusaha mulai tertekan dengan berbagai pajak yang diberlakukan.

#### 4) Kurang loyalnya sumber daya manusia

Hotel Desa Puri Syariah memiliki ancaman lain yakni kurang loyalnya sumber daya manusia yang dimiliki. Akibatnya jika ada peluang yang baik di luar perusahaan, tidak sedikit tenaga kerja yang memilih keluar dan menerima pekerjaan baru di luar. Hal ini sesuai dengan model generasi milineal yang lebih suka bekerja dari pada berkarir. Salah satu faktor keluarnya tenaga kerja adalah besaran gaji yang diterima. Selain itu suasana kerja yang berhubungan dengan kenyamanan dan ketenangan hati juga akan mempengaruhi motivasi seorang karyawan untuk memilih menetap di perusahaan di mana ia bekerja. RR Sarwi Peni Wulandaru menyampaikan.

Iya. Nyari orang yang mau kerja itu ndak mudah. Apalagi nyari *talent*. Kemarin ketika kita mengadakan acara yang dihadiri 400 orang yang sebagian besar milinial mereka mengatakan bahwa sebagian besar mereka hanya mau bekerja 2-3 tahun dan tidak mau berkarir.

Berdasarkan diskripsi dari peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan di atas untuk dimasukkan ke dalam matriks SWOT di bawah ini.

Tabel 4.1. Matriks Analisis SWOT

	Kekuatan	Kelemahan
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jejaring yang kuat</li> <li>2. Fokus produk layanan akomodasi</li> <li>3. Strategi pemasaran online</li> <li>4. Penentuan harga yang kompetitif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tenaga kerja yang sulit dikembangkan</li> <li>2. Penggunaan teknologi yang belum maksimal</li> <li>3. Standard produk halal yang belum terpenuhi sepenuhnya</li> <li>4. Keuangan yang menggunakan dana pribadi</li> </ol>
Peluang	Strategi Peluang-Kekuatan	Strategi Peluang-Kelemahan
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peluang pasar muslim Indonesia dan dunia</li> <li>2. Citra merk perusahaan</li> <li>3. Kepercayaan konsumen dalam dan luar negeri</li> <li>4. Perkembangan teknologi digital</li> <li>5. Yogyakarta sebagai kota tujuan pariwisata dan hadirnya bandara baru</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eskpansi pemasaran di kalangan masyarakat muslim dan non-muslim dengan menunjukkan universalitas produk halal</li> <li>2. Optimalisasi jejaring marketing</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan standar produk halal dengan berjejaring dengan pemerintah</li> <li>2. Menggandeng konsultan pemasaran digital</li> </ol>
Ancaman	Strategi Ancaman-Kekuatan	Strategi Ancaman-Kelemahan
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mulai tumbuhnya kompetitor baru yang tidak terpetakan</li> <li>2. Belum termaksimalkannya teknologi</li> <li>3. Regulasi pajak pemerintah</li> <li>4. Kurang loyalnya sumber daya manusia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tetap menjual produk di bawah standar kompetitor</li> <li>2. Meningkatkan kualitas pemasaran online</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tetap menjaga sirkulasi keuangan dengan menahan ekspansi</li> <li>2. Memetakan kompetitor yang ada dengan tetap mempertahankan penciri produk</li> </ol>

Berdasarkan matriks analisis SWOT di atas, manajemen Hotel Desa Puri Syariah bisa memilih strategi utama yang bisa dimaksimalkan oleh manajemen Hotel Desa Puri Syariah yakni strategi peluang-kekuatan:

- a. Ekspansi pemasaran di kalangan masyarakat muslim dan non-muslim

Jumlah penduduk muslim di Indonesia yang mayoritas (86%) menjadi pasar potensial layanan akomodasi syariah seperti Hotel Desa Puri Syariah. Selain masyarakat muslim, Hotel Desa Puri Syariah juga potensial mendapatkan pasar dari masyarakat non-muslim di Indonesia. Hotel syariah yang menjual produk-produk Islami pada hakekatnya mengusung prinsip maslahat dan kebaikan bagi semua (*rahmatan lil alamin*). Sehingga memungkinkan hadirnya hotel syariah sekaligus wahana untuk mengenalkan Islam yang ramah dan baik kepada semua.

- b. Optimalisasi *digital marketing*

Selama ini Hotel Desa Puri Syariah baru memanfaatkan *website* dan *online travel agent* untuk pemasaran. Namun, social media yang dimiliki belum cukup dioptimalkan sebagai salah satu alat promosi yang efektif karena terkesan menjadi social media pribadi. Optimalisasi social media yang dimiliki oleh Desa Puri Syariah bisa menjadi solusi untuk memaksimalkan strategi peluang-kekuatan dari Hotel Desa Puri Syariah.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

1. Faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan Hotel Desa Puri Syariah untuk menghadapi persaingan dalam industri akomodasi syariah di Yogyakarta hari ini adalah: 1) Jejaring yang kuat, 2). Fokus produk layanan akomodasi, 3). Strategi pemasaran *online*, dan 4). Penentuan harga yang kompetitif. Sedangkan kelemahan yang dimiliki adalah: 1) Tenaga kerja yang sulit dikembangkan, 2) Penggunaan teknologi yang belum maksimal, 3) Standard produk halal yang belum terpenuhi sepenuhnya, dan 4) Keuangan yang menggunakan dana pribadi.
2. Faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang Hotel Desa Puri Syariah untuk menghadapi persaingan dalam industri akomodasi syariah di Yogyakarta hari ini adalah: 1) Peluang pasar muslim Indonesia dan dunia, 2) Citra merk perusahaan, 3) Kepercayaan konsumen dalam dan luar negeri, 4) Perkembangan teknologi digital, dan 5) Yogyakarta sebagai kota tujuan pariwisata dan hadirnya bandara baru. Sedangkan kelemahannya antara lain: 1) Mulai tumbuhnya kompetitor baru yang tidak terpetakan, 2) Belum termaksimalkannya teknologi, 3) Regulasi pajak pemerintah, dan 4) Kurang loyalnya sumber daya manusia.

3. Dengan analisis SWOT klasik, dipilih satu strategi bersaing untuk pengembangan Hotel Desa Puri Syariah untuk menghadapi persaingan dalam industri akomodasi syariah hari ini yakni strategi peluang-kekuatan berupa: (a) Ekspansi pemasaran di kalangan masyarakat muslim dan non-muslim dan (b) Optimalisasi digital marketing.

## **B. Saran**

Saran yang bisa diberikan untuk pengembangan bisnis Hotel Desa Puri Syariah adalah:

1. Mempertahankan fokus marketing online dengan melakukan inovasi dalam pemasaran digital.
2. Terus menjaga dan mengembangkan jejaring komunitas muslim yang menjadi *market niche* dari Hotel Desa Puri Syariah.
3. Mengejar standar syariah sebagai konsekwensi menjadi hotel berlabel syariah.
4. Menyehatkan organisasi manajemen Hotel Desa Puri Syariah dengan tidak *one man show*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alexander, Hilda B “Bisnis Hotel Syariah Menjanjikan“ <<http://properti.kompas.com>>, 24 Juli 2013, [diakses 20 Desember 2016]
- Basalamah, Anwar. “Hadirnya Kemasan Syariah Dalam Bisnis Perhotelan di Tanah Air”, *Binus Business Review*, Vol. 2 No. 2 November 2011: 763-769.
- Budiawati, Arie Dwi, “Jaringan Hotel Besar RI Lirik Bisnis Hotel Syariah”, <<http://www.dream.co.id>>, 25 Oktober 2016, [diakses 20 Desember 2016]
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif*. Edisi Kedua. Jakarta: Prenada Media Grup.
- Deray, Ronald Sacotra (2014), “Analisis Strategi Bersaing Pada Industri Perhotelan Di Nusa Dua, Bali Studi Pada Hotel Abc” Tesis Magister tak diterbitkan, Universitas Gadjah Mada.
- Gifar, Abdalah, “Tingkat Hunian Hotel Syariah Meningkatkan 15%-20%”, <<http://industri.bisnis.com>>, 14 Juli 2014, [diakses 14 Juli 2014].
- Intassar Husen, Tamitha (2014), *Analisis Positioning Sofyan Hotel Betawi Jakarta Sebagai Hotel Syariah Studi Kasus*, Tesis Magister tak diterbitkan, Universitas Gadjah Mada.
- International Travel Week Abu Dhabi, “The World Halal Tourism Awards 2016 Winners”, <<http://www.itwabudhabi.com>> [diakses 20 Desember 2016]
- Keputusan Menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi No. KM. 94. 94/HK.103/MPPT-87 tahun 1987 tentang Ketentuan Usaha dan Penggolongan Hotel.
- Marlina, Reni, “Menggali Potensi Ekonomi Syariah di Indonesia”. <<http://depokpos.com>>, 10 Desember 2016, [diakses 20 Desember 2016]
- Muhammad Ridwan Nawawi (2016), “Analisis Strategi Bersaing PT Locomotif Eka Sakti dalam Industri Produk Kertas (Produsen Buku Tulis)”, Tesis Magister tak diterbitkan, Universitas Gadjah Mada.
- Muthoifin (2015), “Fenomena Maraknya Hotel Syariah: Studi Efektifitas, Existensi, dan Kesyariahan Hotel Syariah di Surakarta, *University Research Colloquium*.”

Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyelenggaraan Usaha Hotel Syariah.

Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.

Rangkuti, Freddy. 1998. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Riasari, Atika (2016), “Analisis Penerapan Blue Ocean Strategy pada Sofyan Hotels”, Tesis Magister tak diterbitkan, Universitas Gadjah Mada.

Rostanti, Qommarria dan Faqih, Mansyur, “Dua Kategori Hotel Syariah Versi MUI”, < <http://www.republika.co.id>>, 9 September 2013, [diakses 20 Desember 2016]

Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Business*. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat dan Wiley.

Sofyan, Riyanto (2011), *Bisnis Syariah Mengapa Tidak? Pengalaman Penerapan pada Bisnis Hotel*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

*Standing Committee for Economic and Commercial Cooperation of the Organization of Islamic Cooperation (COMEC)*, (2016), “Muslim Friendly Tourism: Understanding the Demand and Supply Sides in the OIC Member Countries”, Ankara: COMEC Coordination Office.

Team FME. 2013. *SWOT Analysis: Strategy Skills*. Tanpa tempat terbit., dapat diakses melalui: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-swot-analysis.pdf>.

Widyarini (2013), “Pengelolaan Hotel Syariah di Yogyakarta”, *EKBISI*, Vol. VIII, No. 1, Desember 2013, hal. 1 – 12.

S, Mikael Jansen Guru (2015), “Analisa Strategi Diamond Pada Whiz Hotel Yogyakarta”, Tesis Magister tak diterbitkan, Universitas Gadjah Mada.

Sulastiyono, Agus. 1999. *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. Bandung: Alfabeta.

Yoeti, Oka A. 1999. *Strategi Pemasaran Hotel*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

*Bisnis.com*, 14 Juli 2014

*Depok Pos online*, 10 Desember 2016.

*Dream.co.id*, 25 Oktober 2016

*Republika online*, 9 September 2013

**STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat**