

## EVALUASI STRATEGI BERSAING DALAM INDUSTRI HOTEL STUDI PADA HOTEL SOFYAN BETAWI

Wiwik Rachmarwi \*)

Program Studi Manajemen UNKRIS

Alamat: Kampus UNKRIS, Jatiwaringin Jakarta Timur

[wiwik.rachmarwi@gmail.com](mailto:wiwik.rachmarwi@gmail.com)

**Abstract :** Tourism is one of the leading sectors in supporting Indonesia's economic recovery. In an effort to improve the quality of tourism facilities and infrastructure necessary to support the accommodation of those activities. One of them is the hospitality industry. Betawi Sofyan Hotel as one of the hotel sharia cannot avoid away from competition three star hotel in Jakarta. Competition hotel makes Hotel Sofyan must have a good strategy to compete with other hotels. Betawi Sofyan Hotel also must analyze the external and internal environment, determine the competitive position in the industry, and formulate a strategy for success in the competition. The results of this study indicate that the Hotel Sofyan has a big opportunity to grow and compete. From a generic analysis that has been done, Betawi Sofyan Hotel has a differentiation strategy and SWOT analysis of the strategy showed that strategy which is suited for aggressive growth policy (Oriented Growth Strategy). Key Success Factor of Betawi Sofyan Hotel are the working spirit (the spirit of motivation) and competence, utilization and capital allocation appropriately used to repair and improve the quality of all facilities available and Corporate Culture Establishment, Implementation Services and Products Character, Improve Brand Equity.

**Kata Kunci:** Hotel Sofyan Betawi, strategi bisnis, industri hotel.

### PENDAHULUAN

Perkembangan industri pariwisata tidak lepas dari aspek-aspek yang mendukungnya, diantaranya adalah usaha sarana pariwisata yang meliputi penyediaan akomodasi, penyediaan makanan dan minuman, serta kawasan pariwisata. Akomodasi merupakan salah satu komponen usaha sarana pariwisata yang mempunyai pengertian sebagai wahana untuk menyediakan pelayanan jasa penginapan yang akan dilengkapi dengan pelayanan makanan dan minuman serta jasa. Menurut keputusan Menteri Pariwisata, Pos & Telekomunikasi no. KM.94/HK103/MPPT- 87 dinyatakan bahwa "Hotel adalah suatu jenis akomodasi yang menggunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makan dan minum, serta jasa lainnya bagi umum, yang dikelola secara komersial. Tingkat perkembangan

hotel di DKI Jakarta perkembangannya cukup pesat. Ini ditunjukkan dengan banyak bermunculan hotel dengan jumlah yang terus meningkat setiap tahunnya. Perkembangan hotel yang terus meningkat sangatlah logis karena fungsi-fungsi tersebut yang terus berkembang yang membutuhkan fasilitas penunjang yang salah satunya adalah hotel jika dikaitkan dengan fungsi dan kedudukan DKI Jakarta sebagai pusat pemerintahan, perdagangan, jasa, perindustrian, budaya dan pariwisata, maka. Indikator lain yang menunjukkan pentingnya hotel di DKI Jakarta ditunjukkan dengan semakin meningkatnya jumlah wisatawan yang merupakan sumber pemasukan potensial bagi Pemerintah Daerah DKI Jakarta dan hotel merupakan salah satu sektor yang memperoleh pemasukan terbesar dibandingkan sektor - sektor pariwisata lainnya.

**Tabel 1 : Statistik Perkembangan  
Wisatawan Nusantara 2011–2015**

Tahun	Target Perjalanan WISNUS (Juta)	Jumlah Perjalanan WISNUS (Juta)	+/- (%)
2011	237.00	236.75	1,01%
2012	245.00	245.29	3,61%
2013	250.00	250.04	1,93%
2014	250.00	251.20	0,46%
2015	255.00	255.05	1,53%

Sumber: Kemenpar & BPS 2015

Dari tabel di atas terlihat bahwa sejak tahun 2011 sampai dengan tahun 2015 Jumlah perjalanan wisatawan nusantara selalu mengalami peningkatan, peningkatan terendah berada pada tahun 2014 sebesar 0,46% sedangkan peningkatan tertinggi pada tahun 2012 sebesar 3,61%. Tabel di atas menjelaskan adanya kenaikan yang cukup signifikan setiap tahunnya, baik dalam jumlah perjalanan wisatawan nusantara dan jumlah pengeluaran wisatawan nusantara. Jika dibandingkan antara tahun 2015 dan tahun sebelumnya yaitu tahun 2014 dalam indikator meningkatnya jumlah perjalanan wisatawan nusantara ialah 250,00 juta wisatawan nusantara di tahun 2014 dan pada tahun 2015 diangka 255,05 juta wisatawan nusantara, realisasi yang didapatkan pada tahun 2015 meningkat 9,8 %.

Betawi Sofyan hotel merupakan salah satu hotel milik PT. Sofyan Hotels Tbk. yang merupakan hotel berbasis syariah yang dibangun pada awal tahun 1970 cikal bakal rangkaian Hotel Sofyan didirikan oleh Drs. Sofyan Ponda. Definisi syariah sendiri disini adalah Syariah adalah panduan dan pedoman baik secara global maupun spesifik untuk seluruh aspek dalam tatanan kehidupan, yang “komperhensif” dan lengkap, yang tercantum dalam Al-Qur’an dan Al-Hadits. Berlaku universal dan sepanjang masa, bertujuan membawa manusia kepada keberhasilan (*al-falah*) dan kesejahteraan (*hayatan thayyiba*) bagi seluruh pihak dan lingkungannya (*rahmatan lil alamin*). Menurut Syafi’I Antonio, syariah mempunyai keunikan tersendiri, Syariah tidak saja komperhensif, tetapi juga

universal. Universal bermakna bahwa syariah dapat diterapkan dalam setiap waktu dan tempat oleh setiap manusia. Keuniversalan ini terutama pada bidang sosial (ekonomi) yang tidak membedakan antara kalangan Muslim dan non-Muslim. (Syariah Marketing, Hal. 169).

Bulan April 1989, rangkaian Hotel Sofyan menjadi perusahaan publik. Saat itu rangkaian Hotel Sofyan memiliki Hotel Sofyan Cikini yang merupakan hotel bintang tiga dengan kapasitas 110 kamar, Hotel Sofyan Tebet merupakan hotel bintang satu dengan kapasitas 53 kamar (sekarang 79 kamar) dan membangun Hotel Sofyan Betawi yang merupakan hotel bintang tiga dengan 91 kamar, dengan menggunakan dana yang diperoleh dari hasil pencatatan saham. Semua hotel tersebut berlokasi di daerah utama Jakarta, dua berlokasi di Jakarta Pusat, satu berlokasi di Jakarta Selatan. Dengan melihat makin pesatnya industri perhotelan di Indonesia tepatnya di Jakarta dan posisi PT. Sofyan Hotels sebagai salah satu pemain dalam industri ini maka dibutuhkan perencanaan strategi yang tepat agar perusahaan tetap bisa tumbuh seiring dengan pertumbuhan industri perhotelan, agar bisa bertahan dalam persaingan industri perhotelan di Jakarta.

## KAJIAN PUSTAKA

### Bisnis Syariah

Syariat Islam adalah suatu metode hidup dan sistem kehidupan yang menyeluruh dan sempurna, yang membawa manusia di seluruh aspek kehidupannya termasuk bisnis dan manajemen, untuk mencapai al-falaah (kesuksesan, keberhasilan, kemenangan) dan hayatan thayyiban (kehidupan yang baik, maslahat, dan sejahtera). Kata syari’ah juga seperti itu, para ulama akhirnya menggunakan istilah syari’ah dengan arti selain arti bahasanya, lalu mentradisi. Maka setiap disebut kata syari’ah, langsung dipahami dengan artinya secara tradisi itu. Imam al-

Qurthubi menyebut bahwa syari'ah artinya adalah agama yang ditetapkan oleh Allah Swt untuk hamba-hamba-Nya yang terdiri dari berbagai hukum dan ketentuan. (Imam al-Qurthubi, Tafsîr al-Qurthubi, juz XVI hal. 163) Hukum dan ketentuan Allah itu disebut syariat karena memiliki kesamaan dengan sumber air minum yang menjadi sumber kehidupan bagi makhluk hidup. Makanya menurut Ibn-ul Manzhur syariat itu artinya sama dengan agama. (Ibn al-Manzhur, Lisân al-'Arab, juz XI, hal. 631). Pengertian syariat Islam bisa kita peroleh dengan menggabungkan pengertian syariat dan Islam. Untuk kata Islam, secara bahasa artinya inqiyâd (tunduk) dan istislâm li Allah (berserah diri kepada Allah). Hanya saja al-Quran menggunakan kata Islam untuk menyebut agama yang diturunkan oleh Allah kepada nabi Muhammad saw. Firman Allah menyatakan: Pada hari ini telah Kusempurnakan untuk kamu agamamu, & telah Ku-cukupkan kepadamu ni'mat-Ku, dan telah Ku-ridhai Islam itu jadi agama bagimu. (QS. al-Mâ'idah [05]: 3). Bisnis atau suatu usaha adalah bagian atau salah satu aspek kehidupan manusia. Padahal, pola pikir syar'i yang paripurna & sempurna telah mengatur & membimbing manusia di seluruh seluruh aspek kehidupan. Dengan tuntunan syariah inilah manusia bisa mencapai al-falaah & hayatan thayyiban. Syariah memang sangat patut untuk dijadikan landasan untuk mencari solusi dalam tantangan berusaha dalam era globalisasi ini.

### **Pengertian Strategi Perusahaan**

Definisi strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan *joint venture* (David, p.15, 2004).

Pengertian strategi adalah Rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan,

yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Glueck dan Jauch, p.9, 1989). Sedangkan menurut Thompson, Strickland, dan Gamble (2008), strategi perusahaan adalah bagaimana perusahaan menentukan cara untuk meraih posisi pasar, melakukan kegiatan operasi perusahaan, menarik dan memuaskan konsumen, bersaing dengan sukses, dan mencapai tujuan perusahaan. Untuk menyatukan definisi tentang strategi ini, ada dua pandangan yang bertentangan yaitu pandangan yang lebih menitikberatkan struktur industri (*market driven*), dan pandangan yang menitikberatkan pada faktor sumber daya perusahaan (*factor driven*).

### **Proses Penyusunan Strategi**

Menurut Thompson, Strickland, dan Gamble (2008), proses penyusunan strategi meliputi tiga fase yaitu penyusunan visi strategis, penentuan tujuan (*setting objective*), dan pembuatan strategi (*crafting a strategy*). Sedangkan pada tahap implementasi strategi, terdapat dua fase penting yaitu implementasi dan eksekusi strategi secara efektif dan efisien, dan evaluasi kinerja dan langkah-langkah perbaikan.

### **Analisa Eksternal dan Internal Perusahaan**

#### **Analisis PESTEL**

Salah satu dari analisis eksternal perusahaan merupakan analisis makro. Analisis ini digunakan untuk melihat sebuah industri berdasarkan helicopter *view* dari lingkungan. Analisis ini sering disebut dengan analisis PESTEL. Menurut David (92-93) Analisis makro dibagi berdasarkan lima kategori yaitu 1) Tekanan Politik, 2) Tekanan Ekonomi, 3) Tekanan Sosial, 4) Tekanan Teknologi & 5) Tekanan Lingkungan Hidup.

#### **Analisis Industri**

Menurut David (105), dalam definisi Micheal Porter yang sering disebut sebagai *Porter's Five Forces Model of competitive* merupakan metode pendekatan dalam sebuah industri dalam melihat sebuah keaktraktifan. Menurut Porter dalam David (105) intensitas dari persaingan pada sebuah industri ditentukan berdasarkan lima tekanan dasar.

**Matriks EFE (External Factor Evaluation)**

Menurut David (110), *Matriks External Factor Evaluation (EFE)* merupakan cara para ahli strategi untuk menyimpulkan dan mengevaluasi ekonomi, sosial.

Tujuan utama dilakukan evaluasi kondisi internal perusahaan adalah untuk mendapatkan gambaran faktor-faktor apa saja yang menentukan posisi kompetitif dalam bisnis sehingga bisa didapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, letak kekuatan (*strength*) perusahaan, dan letak kelemahan (*weakness*) perusahaan. Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara formal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Perusahaan sendiri sesuai konsep masa kini merupakan kumpulan dari berbagai macam sumber daya, kapabilitas dan kompetensi yang selanjutnya bisa digunakan untuk membentuk market position tertentu. Dengan demikian analisis lingkungan internal akan meliputi analisis mengenai sumber daya manusia, kapabilitas dan kompetensi inti yang dimiliki oleh perusahaan. Masing-masing komponen dari analisis Pemasaran, Aspek Organisasi & SDM, dan *Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)*

**Analisa SWOT dan Matriks TOWS**

Analisis ini merupakan suatu metoda untuk menggali aspek-aspek kondisi yang terdapat di suatu wilayah yang direncanakan maupun untuk menguraikan

berbagai potensi & tantangan yang akan dihadapi dalam pengembangan wilayah tersebut. Analisis SWOT bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan suatu strategi pembangunan daerah. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*thread*). Analisis SWOT digunakan untuk membandingkan faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman, sedangkan faktor internal terdiri dari kekuatan & kelemahan

**Gambar 1 : Diagram SWOT**



**Key Success Factor**

Variabel-variabel yang penting untuk pengambilan keputusan inilah yang disebut dengan *key success factors*. *Key success factor* menurut Maciariello & Kirby (1991) adalah sebagai berikut: " *The importance of identifying those relatively few variables that are crucial to the attainment of strategy, goals, and objectives then is ultimately derived from limited information- processing ability of the manager. We call these crucial variables key variables or key success factors* ". Selain itu *key success factors* disimpul kan juga sebagai: " *key success factors are those variables that are at least partially out of the control of management and to those are value, the strategy goals, and objectives of organizationare most sensitive* "

## METODE PENELITIAN

### Sifat Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif yang dilakukan untuk mendapatkan kepastian dan menggambarkan karakteristik variabel dalam sebuah situasi (Sekarang, 2015). Penelitian deskriptif kualitatif ini dilakukan dengan pendekatan studi kasus. Menurut Cooper dan Schindler (2006), studi kasus adalah metodologi penelitian yang sangat kuat yang mengkombinasikan wawancara individu maupun kelompok dengan analisis dan observasi. Sebagai alat untuk lebih mendalami, peneliti meramu informasi dari *company profil*, *annual report*, *sales receipts*, surat 5 kabar, & majalah, yang diiringi dengan observasi secara langsung & mengkombinasikannya dengan data hasil wawancara terhadap partisipan.

Studi kasus yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *single-case holistic*.

### Sumber Data

Data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer diperoleh dari dalam perusahaan dengan melakukan wawancara dan konsultasi dengan *Hotel Manager*, Hotel Sofyan Betawi, Bpk Abby Darmawan, di Sofyan Hotel Betawi Jakarta, dan beberapa karyawan di Sofyan Hotel Betawi dan di *Head office* Jakarta. Selain itu data primer didapatkan dari laporan tahunan dari masing-masing departemen Betawi Sofyan Hotel. Data sekunder diperoleh dengan melakukan studi pustaka, publikasi pemerintah dan sumber informasi yang relevan dari website majalah, surat kabar, dan organisasi bisnis yang terkait dengan industri perhotelan seperti PHRI (Persatuan Hotel & Restaurant Indonesia).

### Metode Analisis

Data yang diperoleh di dalam studi kasus ini dianalisis dengan cara *relying on*

*theoretical propositions*, yaitu mendasarkan data – data dan informasi yang diperoleh pada teori yang terkait dengan analisis strategi bersaing perusahaan. Tahapan-tahapan analisis dilakukan sebagai berikut: a). Analisis profil perusahaan; Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran umum mengenai perusahaan, yang meliputi sejarah, struktur organisasi, visi, misi, tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan, produk yang dihasilkan, serta strategi yang dilakukan oleh perusahaan. b). Analisis kondisi eksternal perusahaan; Dalam analisis eksternal perusahaan, dilakukan analisis PESTEL, Analisis Industri 5P, Matriks Eksternal Faktor Evaluation (EFE). c). Analisis kondisi internal perusahaan; Analisis kondisi internal perusahaan digunakan Aspek Pemasaran, Aspek Organisasi & SDM, dan Matriks Internal Force Evaluation (IFE). d). *Key Success Factor*

## HASIL & DISKUSI

### Analisis profil perusahaan

Perusahaan memiliki keyakinan bahwa bidang usaha hotel yang dikelola secara syariah memiliki prospek yang baik di masa yang akan datang. Penerapan syariah dalam operasional PT Sofyan Hotels, Tbk mulai berangsur dilakukan sejak tahun 1993. Proses tersebut terus berlanjut dengan melalui tahapan berikut : 1). *Tahap Pengkondisian*; Dimulai dengan penyampaian wacana indah dan kebutuhan bersyariah di seluruh aspek kehidupan, termasuk dalam bekerja dan berusaha, melalui program-program informal. Dalam tahapan ini juga mulai dibina koalisi kepemimpinan ke arah bersyariah. Stimulus awal ke arah perubahan lebih besar dilakukan pada tahun 1994 yaitu penghapusan babi dari menu makanan. 2). *Tahap Perubahan*; Tahapan ini ditandai dengan dimulainya pembangunan visi dan strategi ke arah bersyariah dan mengkomunikasikannya ke

seluruh lini perusahaan. Kemudian dilanjutkan dengan perubahan bertahap dan menciptakan keberhasilan dan pencapaian-pencapaian jangka pendek, antara lain sebagai berikut : a). Pendapatan Perseroan meningkat 13,55% ketika dilakukan penutupan Santai Music Club di Betawi Sofyan Hotel (Desember 1998). b). Pendapatan Perseroan meningkat 12,65% ketika dilakukan penutupan Health Center (massage & Sauna) di Betawi Sofyan Hotel (Januari 2000) dan penghapusan minuman beralkohol di seluruh hotel (Maret 2000). 3). *Tahap Konsolidasi*; Dalam tahapan ini, keberhasilan-keberhasilan yang telah dicapai dikonsolidasikan untuk memperoleh capaian yang lebih berarti di masa yang akan datang. Peningkatan profesionalisme dalam paradigma syariah ke dalam budaya perusahaan sudah dan akan ditempuh dalam tahapan ini, seperti : a). Penulisan kembali Pedoman Sistem dan Prosedur dan Standard Recipe yang dapat diselesaikan pada Maret 2003, yang kemudian akan dilanjutkan dengan penulisan kembali *Policy Guidelines, Training System, Kontrol Mutu Produk dan Pelayanan, Standar Hotel Syariah* sampai dengan *Franchising Tools*. b). Perubahan Anggaran Dasar Perseroan yang menetapkan dasar Syariah sebagai prinsip dasar kebijakan operasional perseroan dan menambah organ Dewan Pengawas Syariah dalam perseroan pada Juni 2003. c). Keberhasilan perseroan untuk mendapatkan Sertifikat Lembaga Bisnis Syariah dari Dewan Syariah Nasional (DSN) Majelis Ulama Indonesia (MUI) pada tanggal 26 Juli 2003. d). Upaya penajakan pemenuhan payung-payung formal lainnya seperti Standar Akuntansi Syariah untuk Lembaga Bisnis Syariah, dan jaminan sistem baku mutu pelayanan sesuai ISO 9001/2008 akan dilakukan dalam tahun 2010. Sertifikasi TUV sebagai hotel yang ramah lingkungan (*Green Hotel*) dan juga memenuhi standard ISO 14001. e). Evaluasi, restrukturisasi dan revitalisasi Sumber Daya Manusia (SDM)

di semua lini perseroan agar dapat bersinergi dalam menjalankan roda perusahaan pada tahapan-tahapan berikutnya. 4). *Tahap Pemantapan dan Pengembangan Awal*; Dalam tahapan ini, di samping memantapkan capaian yang diperoleh pada tahapan konsolidasi seperti Aplikasi Standar Akuntansi Syariah, dan pembakuan mutu pelayanan sesuai ISO 9001/2008, TUV *Certification* yang sesuai dengan standard ISO 14001 serta evaluasi, restrukturisasi dan revitalisasi Sumber Daya Manusia (SDM) di semua lini perseroan sampai titik optimal.

### Analisa Lingkungan Eksternal

#### Analisis PESTEL

Analisis PESTEL dibagi atas lima kategori, yaitu lingkungan politik, lingkungan ekonomi, lingkungan sosial dan budaya, lingkungan teknologi, dan lingkungan hidup. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui lingkungan makro atau kebijakan-kebijakan yang terjadi didalam sebuah industri.

**Tabel 1 : Analisis PESTEL Industri Hotel Sofyan Betawi**

Faktor	Analisis	Tren 3 Tahun yang akan datang	Peluang/Ancaman
Politik	Naiknya upah minimum gaji	adanya upaya penekanan terhadap Upah Minimum Regional (UMR) oleh buruh beberapa tahun belakangan ini. kenaikan terus meningkat sebesar rata-rata 20 %	Ancaman
	Kebijakan pemerintah an yang baru	susunan pemerintahan baru di th. 2014 memberikan kebijakan baru terhadap sektor perhotelan. seperti kebijakan penghematan melalui pembatasan penggunaan hotel.	Ancaman
Ekonomi	Meningkatnya jumlah pelanggan manca negara	meningkatnya jumlah pelanggan manca negara yang datang ke Indonesia	Peluang

	& domestik yang datang ke Indonesia	setiap tahun hingga 5.2% pertahun	
	Industri transportasi yang naik 5% dalam beberapa tahun ini	meningkatnya industri transportasi 5% setiap tahunnya. Memungkinkan industri pariwisata meningkat	Peluang
	Banyaknya pemba-ngunan infrastruktur jalan di Indonesia (MP3I)	meningkatnya pembangunan infrastuktur jalan di Indonesia membuat jalanan dapat menentukan lokasi suatu Usaha	Peluang
Sosial	Naiknya perkembangan jejaringan internet ada di Indonesia	Peningkatan pengguna internet terus meningkat di Indonesia sejak tahun 2000. industri untuk lebih mudah mendekat kepada masingmasing calon pengguna	Peluang
	Pelanggan hotel yang sering berpindah tempat	dalam beberapa tahun ini kebanyakan dari perusahaan dalam menentukan hotel sering berpindah-pindah	Ancaman
Teknologi	Munculnya teknologi penghematan biaya	munculnya beberapa teknologi dalam penghematan biaya listrik dapat menjadi peluang industry dalam menghemat sumber daya	Peluang

**Analisis Industri 5 P**

Analisis Industri atau yang sering disebut sebagai analisis 5P digunakan untuk melihat keaktratifan dari sebuah industri. Terdapat lima faktor yang mempengaruhi analisa makro yaitu, tekanan dari pesaing, kemungkinan masuknya pendatang baru, daya tawar pemasok, daya tawar pelanggan, dan kemungkinan berkembangnya produk atau jasa pengganti.

**Tabel 2 : Analisis Industri 5 P**

5P	Faktor	Analisis	Tekanan	Opportunity
----	--------	----------	---------	-------------

			High / Low)	/Thread
Pemasok	Sumber Daya Manusia	kurangnya pertumbuhan laju SDM memacu tingkat perekonomian rendah	High	Thread
	Bank	Jumlah bank yang cukup banyak memberikan Kemudahan dalam pencairan dana,	Low	Opportunity
	Travel Agent	jumlah travel agent yang banyak. Memberikan kemudahan hotel dalam menggait pasar wisatawan di Indonesia	Low	Opportunity
	Listrik	Daya listrik yang tidak tercukupi oleh negara. Langkah ini mengancamnya pemadaman listrik bergilir	Low	Thread
	Tanah	harga tanah yang terus menerus bertambah memberikan dampak daerah sedang mengalami perkembangan.	Low	Opportunity
Pelanggan	Pelayanan	pelanggan dapat berpindah ke Hotel lain apabila pelayanan yang tidak sesuai dengan keinginan dari mereka	High	Thread
	Harga	pelanggan dapat mengecek harga pesaing dengan mudah. Dan dapat berpindah tempat sesuai dengan kemurahan yang diberikan	High	Thread
	Lokasi	pelanggan lebih menyukai hotel yang berdekatan dengan pusat kota atau dengan tujuannya. Untuk lebih memudahkan berpindah dari sebuah tempat	High	Opportunity
Penda	Modal	Modal yang cukup	Low	Opportunity

tang Baru	Usaha	besar dalam menjalankan bisnis perhotelan. menekan pemain baru tidak mudah dalam menjalankan bisnis		ity
Pesain g	Harga yang dapat bersaing	pesaing dapat melakukan penurunan harga terutama perusahaan yang memiliki asset baru. Sehingga pelanggan dapat mudah pindah	High	Thread
	Jumlah pemain di industri Hotel	jumlah pemain hotel internasional dan hotel lokal di Indonesia yang cukup besar mengakibatkan meningkatnya tekanan industri.	High	Thread
Pengg anti	Sewa Apartemen	banyaknya pemilik apartemen yang tidak terisi dan di jadikan penyewaan kepada keluarga dalam beberapa minggu	Low	Thread
	Guest House	Naiknya pertumbuhan guest house memberikan pengaruh dalam hotel. Namun guest house memiliki segmen-tasi sendiri terhadap industri hotel	Low	Thread
	Kos Harian	tanah yang kecil berada dipusat kota dapat dimanfaatkan menjadi tempat penginapan sehari. Seiring kosten jika sepi pelanggan	Low	Thread

**Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)**

Matriks EFE digunakan untuk memetakan bobot dari peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dalam merespon analisis makro maupun analisis industri yang ada. Bobot pada peluang & ancaman dihitung berdasarkan setiap

indikator beban. Sementara itu, kemampuan perusahaan dalam merespon dihitung berdasarkan peringkat dimana, memiliki skor 1 hingga 4. Peringkat dengan skor 1 memiliki arti bahwa perusahaan sangat lemah merespon, peringkat dengan skor 2 menunjukkan bahwa perusahaan lemah dalam merespon, peringkat dengan skor 3 menunjukkan bahwa perusahaan baik merespon, & peringkat dengan skor 4 menunjukkan perusahaan sangat baik merespon.

**Tabel 3 : Matriks Eksternal Factor Evaluation**

No	Indikator	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
<b>PELUANG</b>				
1	Meningkatnya jumlah wisatawan manca negara & domestik yang datang ke Indonesia	0.061	4	0.242
2	pelanggan lebih menyukai hotel yang berdekatan dengan pusat kota atau dengan tujuannya. Untuk memudahkan berpindah dari sebuah tempat	0.095	4	0.379
3	Industri transportasi naik 5% dalam beberapa tahun ini	0.064	1	0.064
4	Banyaknya pembangunan infrastruktur jalan di Indonesia (MP3I)	0.114	1	0.114
5	Naiknya perkembangan jejaringan internet ada di Indonesia	0.061	3	0.182
6	Pelanggan hotel yang sering berpindah tempat	0.030	1	0.030
7	Munculnya teknologi penghematan biaya yang dapat meningkatkan efisiensi beban	0.049	2	0.098
<b>ANCAMAN</b>				
8	Naiknya upah minimum yang menyebabkan	0.061	2	0.121

	beban perusahaan meningkat			
9	Kebijakan pemerintahan yang baru priode 2014-2019	0.095	2	0.189
10	Kurangnya pertumbuhan laju sumber daya manusia yang handal	0.064	3	0.193
11	Pelanggan dapat berpindah ke Hotel lain apabila pelayanan yang tidak sesuai dengan keinginan dari mereka	0.087	4	0.348
12	Pelanggan dapat mengecek harga pesaing dengan mudah. Dan dapat berpindah tempat sesuai dengan kemurahan yang diberikan	0.064	2	0.129
13	Pesaing dapat melakukan penurunan harga terutama Hotel yang memiliki asset baru. sehingga pelanggan dapat mudah pindah	0.057	3	0.170
14	Jumlah pemain yang di Industri hotel mengakibatkan meningkatnya tekanan industri.	0.098	3	0.295
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.557</b>

Untuk itu, kemampuan Hotel Sofyan Betawi dalam merespon terhadap bobot setiap ancaman dan peluang memiliki skor bobot bernilai 2,56. Berdasarkan nilai tersebut maka perusahaan memiliki nilai rata-rata tinggi dari nilai tengah (2.5 kurang lebih 0,06 diatas rata-rata). Hotel Sofyan Betawi dinilai masih mampu menangkap beberapa peluang dan ancaman yang ada pada sektor industri grup hotel.

**Analisa SWOT dan Matriks TOWS**

**Analisa SWOT**

Analisis SWOT untuk konsep bisnis yang berbasis syariah sebenarnya tidak relevan. Pasalnya, konsep syariah sudah paripurna dan sempurna. Yang terjadi adalah kurang-tepatan ijtihad manusia yang tidak selaras dengan sunatullah, baik itu yang *qauliyah* maupun *kauniyah*. Ijtihad dan upaya manusia yang tidak selaras dengan sunatullah inilah yang melahirkan *weakness* (kelemahan-kelemahan) atau *threats* (ancaman-ancaman).

Berdasarkan informasi SWOT yang terdapat dalam Rencana Kerja 2011 – 2015 PT Sofyan Hotels Tbk. Dan wawancara, maka kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman Betawi Sofyan Hotel adalah sebagai berikut: 1). *Strength* (Kekuatan) : a). Lokasi Strategis. b). Harga yang cukup terjangkau dan dapat diterima oleh pasar. c). Produk F&B yang halal dan berkualitas. d). Salah satu hotel yang mendapat sertifikat sebagai Lembaga Bisnis Syariah (LBS) dari MUI. e). Tamu merasa nyaman karena jauh dari penawaran perbuatan maksiat/asusila. f). Tamu merasa nyaman justru karena pelayanan pegawai hotel yang sepenuh hati atau personal. 2). *Weakness* (Kelemahan): a). Minimnya SDM yang berkualitas dalam perhotelan, terutama SDM hotel syariah. b). Belum tersedia ruang meeting dengan kapasitas besar (500 pax). c). Tidak ada fasilitas bermain untuk anak bagi keluarga yang menginap. d). Keuangan terbatas. 3). *Opportunity* (Peluang) : a). Waralaba hotel syariah masih terbuka lebar. b). Tren mengadakan *Meeting, Incentive, Conference dan Exhibition (MICE)* di hotel berbintang. c). Nama Sofyan hotel sudah terkenal dan terpercaya sebagai salah satu hotel syariah. d). Konsep syariah memberikan rasa aman yang dibutuhkan secara fitrah oleh seluruh manusia, kenyamanan. 4). *Threath* (Ancaman) : a). Hotel konvensional berskala nasional dan internasional sudah mulai menjajaki pengelolaan hotel syariah. b). Ketidakstabilan kondisi keamanan dan

ekonomi Indonesia khususnya Jakarta. c). Sewa harian & bulanan apartemen. d). Penurunan harga kamar hotel bintang 4 (empat).

**Posisis Pada Diagram SWOT**

Perlu dibuat SWOT Matrix yang selalu digunakan dalam analisa untuk strategi perencanaan dan pemasaran. Metode analisa tersebut lebih menekankan pada faktor kondisi dan situasi internal, yaitu kekuatan dan kelemahan diri sendiri atau perusahaan (SW). Setelah itu baru dipelajari dan diperhitungkan faktor external, ancaman dan kesempatan (OT).

**Tabel 4 : Tabel EFAS**

EFAS	Bobot	Rating	Nilai
<b>Peluang:</b>			
1. Waralaba hotel syariah masih terbuka lebar	1.00	4	4.00
2. Tren MICE	0.30	4	1.20
3. Nama Sofyan hotel sudah terkenal dan terpercaya sebagai salah satu hotel syariah	0.60	3	1.80
4. Konsep syariah memberikan rasa aman	0.05	3	0.15
5. Pengembangan Pariwisata oleh pemerintah			
<b>Total</b>	<b>3.20</b>		
<b>Ancaman:</b>			
1. Hotel-hotel konvensional yang berskala nasional dan internasional sudah mulai menjajaki pengelolaan hotel syariah	0.30	3	0.90
2. Ketidakstabilan kondisi keamanan dan ekonomi Indonesia khususnya Jakarta	0.60	3	1.80
3. Harga sewa harian & bulanan apartemen	0.05	2	0.10
4. Penurunan harga kamar hotel bintang 4	0.10	2	0.20
<b>Total</b>	<b>1.05</b>		

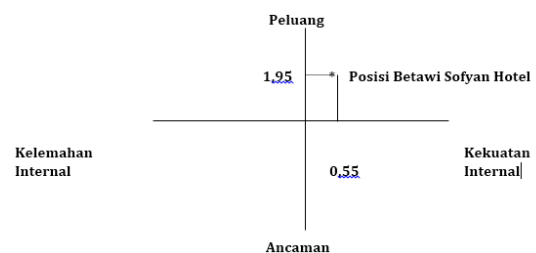
Total : Dari jumlah total skor kekuatan dan kelemahan, maka nilai Betawi Sofyan Hotel pada sumbu x (peluang – ancaman) pada diagram SWOT adalah  $3,00 - 1,05 = 1,95$

**Tabel 5 : Tabel IFAS**

IFAS	Bobot	Rating	Nilai
<b>Kekuatan:</b>			
1. Lokasi Strategis	0.70	5	3.5
2. Perubahan image masyarakat	0.45	3	1.35
3. Produk F&B yang halal dan berkualitas	0.20	3	0.60
4. Harga yang cukup terjangkau	0.25	2	0.50
5. Harga yang cukup terjangkau	0.15	3	0.45
6. Pelayanan yang ramah dan siap membantu	0.05	3	0.15
6. Suasana hotel yang nyaman			
<b>Total</b>	<b>1.8</b>		
<b>Kelemahan:</b>			
1. Minimnya SDM yang berkualitas dalam perhotelan, terutama SDM hotel syariah	0.30	3	0.9
2. Belum tersedia ruang meeting dengan kapasitas besar (500 pax)	0.30	2	0.60
3. Tidak ada fasilitas bermain untuk anak bagi keluarga yang menginap	0.05	2	0.10
4. Keuangan terbatas.	0.60	4	2.4
<b>Total</b>	<b>1.25</b>		

Total : Dari jumlah total skor kekuatan dan kelemahan, maka nilai Betawi Sofyan Hotel pada sumbu x (kekuatan – kelemahan) pada diagram SWOT adalah  $1,80 - 1,25 = 0,55$

**Gambar 2 : Diagram SWOT Betawi Sofyan Hotel**



Betawi Sofyan Hotel yang berada di kuadran I. Kuadran ini merupakan posisi yang terbaik, karena Betawi Sofyan Hotel berada pada daerah yang “kuat” dan “berpeluang”. Pada daerah ini, sangat memungkinkan bagi Betawi Sofyan Hotel untuk melakukan pertumbuhan yang agresif karena memiliki peluang dan kekuatan yang dibutuhkan. Strategi yang harus ditetapkan pada posisi ini adalah

kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

**TWOS Matrix**

**Tabel 6 : TWOS Matrix**

<p><b>IFAS</b></p> <p><b>EFAS</b></p>	<p><b>Strength (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lokasi Strategis</li> <li>- Perubahan image masyarakat</li> <li>- Produk F&amp;B yang halal dan berkualitas</li> <li>- Harga yang cukup terjangkau</li> <li>- Pelayanan yang ramah dan siap membantu</li> <li>- Suasana hotel yang nyaman</li> </ul>	<p><b>Waekness (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimnya SDM yang berkualitas</li> <li>- Belum tersedia ruang meeting dengan kapasitas besar (500 pax)</li> <li>- Tidak ada fasilitas bermain untuk anak bagi keluarga yang menginap</li> <li>- Keuangan terbatas</li> </ul>
<p><b>Opportunities (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Waralaba hotel syariah masih terbuka lebar</li> <li>- Tren MICE</li> <li>- Nama Sofyan hotel sudah terkenal dan dipercaya sebagai salah satu hotel syariah</li> <li>- Konsep syariah memberikan rasa aman</li> <li>- Dukungan Pemerintah</li> </ul>	<p><b>Strategi SO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Mempertahankan dan meningkatkan variasi produk dengan harga yang terjangkau dan produk F&amp;B yang halal.</li> <li>➢ Memperkuat image di masyarakat dengan menekankan prinsip syariah.</li> <li>➢ Meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen dengan menyuguhkan pelayanan yang profesional &amp; ramah</li> <li>➢ Promosi hotel syariah sebagai hotel yang aman, halal dan thoyyib</li> <li>➢ Diversifikasi konsentrik</li> </ul>	<p><b>Strategi WO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Melakukan sosialisasi di berbagai media tentang prinsip syariah sehingga dapat menarik konsumen sebanyak-banyaknya tidak hanya dikalangan umat Islam saja.</li> <li>➢ Meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM yang berkompeten di bidang syariah.</li> <li>➢ Pemanfaatan dan pengalokasian modal dengan tepat yang digunakan untuk memebaharui fasilitas.</li> <li>➢ Meningkatkan kualitas dan frekuensi pelatihan sehingga dapat memenuhi kebutuhan SDM.</li> </ul>
<p><b>Threat (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hotel-hotel konvensional yang berskala nasional dan internasional sudah mulai menjajaki pengelolaan hotel syariah</li> <li>- Ketidakstabilan kondisi keamanan dan ekonomi Indonesia khususnya</li> </ul>	<p><b>Strategi ST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Mempertahankan ciri khas produk dengan berbasis ekonomi perbankan syariah</li> <li>➢ Mengembangkan variasi produk dengan cara benchmarking</li> </ul>	<p><b>Strategi WT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Mengadakan Program-program untuk meningkatkan kompetensi karyawan syariah.</li> <li>➢ Melakukan strategi promosi yang lebih gencar disemua media untuk meningkatkan pangsa pasar</li> </ul>

<p>Jakarta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Harga sewa harian dan bulanan apartemen</li> <li>- Penurunan harga kamar hotel bintang 4</li> </ul>	<p>➢ Mempertahankan kebijakan harga</p>	
---	---	--

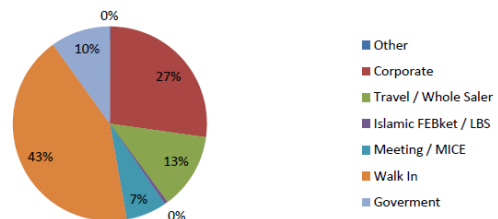
**Analisis Internal Perusahaan**

Analisis Internal dilakukan agar perusahaan dapat memetakan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan guna bisa memberikan strategi perusahaan dengan baik. Untuk itu, kondisi internal perusahaan akan dinilai berdasarkan analisis matriks IFE (*Internal Force Evaluation*). Namun, sebelum penggunaan analisis fungsional maka perusahaan terlebih dahulu menilai aspek pemasaran, aspek operational, aspek sumber daya dan organisasi.

**Aspek Pemasaran**

Berikut ini merupakan gambar segmentasi kamar di tahun 2014 terhadap Hotel Sofyan Betawi

**Gambar 3 : Segmen pasar Hotel Sofyan Betawi**



Dari gambar diatas bahwa pasar walk-in merupakan pasar yang tertinggi sewa kamar di tahun 2014. Pasar sewa kamar walk-in merupakan pasar kamar, dimana tamu sistem dengan sendiri tanpa media untuk mendatangkan seperti, kegiatan sales call, telemarketing, agen travel dan hal sebagainya. Dengan representasi pendapatan berjumlah 5,673 Milliar Rupiah di tahun 2014, maka segmen tersebut sangat berperan penting dalam memberikan pemasukan perusahaan. Salah satu yang menjadi pembahasan pada perusahaan ialah minimnya sistem

manajemen pemasaran Hotel Sofyan Betawi.

**Tabel 7: Tingkat pertumbuhan anomali PT Sofyan Hotel Tbk (Rp.Miliar)**

Revenue	2013	2014	2015
Pendapatan Kamar	14,444,860,714	14,545,791,557	11,713,905,087
Pendapatan F&B	741,161,632	517,603,376	706,706,693
Pendapatan Telp & Fax	1,025,805	190,540	109,917
Pendapatan Lain	780,191,326	129,467,486	838,119,306
Jumlah	15,967,239,477	15,193,052,959	13,258,841,003

**Aspek Organisasi dan Sumber daya Manusia**

Hotel Sofyan Betawi melakukan beberapa cara untuk mampu bersaing dengan para pemain lainnya. Tidak efisiennya sumber daya manusia di perusahaan dan ketidakmampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan, membuat perusahaan melakukan berbagai upaya untuk lebih memaksimalkan usaha. Selain itu, peningkatan Upah Minimum Regional (UMR) di DKI Jakarta yang meningkat juga yang menyebabkan beban usaha naik pada PT Sofyan Hotels, Tbk. Berikut ini merupakan tabel beban yang diolah berdasarkan laporan keuangan teraudit 2011-2013:

**Tabel 8 : Beban pada Hotel Sofyan Betawi**

Penge-luaran	2011	2012	2013
Beban Karyawan	4,356,485,253	4,547,559,134	5,753,378,539
Beban Operasi	5,372,657,846	5,863,629,176	6,003,708,344
Beban Makanan	1,180,830,155	1,512,393,198	1,583,891,089

Tabel diatas memperlihatkan bahwa beban paling besar Hotel Sofyan Betawi ialah beban karyawan. Umumnya beban ini merupakan hasil akumulasi dari beban departementalisasi dan beban administrasi pada laporan laba(rugi) perusahaan.

**Matriks IFE (Internal Force Evaluation)**

Berdasarkan dari analisis fungsional yang ada diatas, dapat diperoleh ada 12 kekuatan dan 6 kelemahan yang dimiliki

PT Sofyan Hotels, Tbk. Seperti pada analisa matriks EFE(External Force Evaluation) dimana, peringkat memiliki skor 1 hingga 4 sebagai respon dari Hotel Sofyan Betawi terhadap indicator tersebut & bobot yang mengitung seberapa berat 12ndicator tersebut. Kemudian, apabila dikalikan akan menjadi skor bobot perusahaan.

**Tabel 9 : Matriks IFE Hotel Sofyan Hotels Betawi**

No	Indikator	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
<b>KEKUATAN</b>				
1	Memiliki Lembaga Pelatihan Kerja yang nanti akan berfungsi sebagai pembinaan kerja untuk manager	0.021	3	0.064
2	perusahaan memiliki visi yang besar terhadap perusahaan	0.082	4	0.329
3	perusahaan memiliki jobdesk, job spesifikasi yang jelas terhadap masing-masing pekerja	0.052	3	0.155
4	perusahaan memiliki nilai keislaman yang tinggi maupun dari karyawan hingga direktur	0.049	4	0.198
5	ISO 9001:2008 kebijakan mutu telah mampu melakukan manajemen audit terhadap pencapaian mutu	0.045	3	0.134
6	memiliki situs web, dan perlengkapan pengelolaan informasi pemasaran yang baik	0.056	3	0.169
7	adanya penetapan harga yang pas sehingga rata-rata harga sewa kamar dapat terjaga	0.056	3	0.169
8	Letak usaha yang strategis pada pusat yang menyebabkan harga kamar masih mampu bertahan	0.085	4	0.339
9	Fasilitas yang disajikan masih sesuai dengan standar usaha perhotelan	0.073	3	0.219
10	kemampuan penjualan dan perputaran uang dalam jangka pendek yang cukup baik	0.059	3	0.176
11	adanya upaya pengembangan usaha pada Hotel Sofyan Betawi	0.066	3	0.198
12	memiliki sistem manajemen IT yang terpadu	0.059	4	0.235
<b>KELEMAHAN</b>				
13	belum mempunya HRD dalam melakukan rencana terkait dengan estimasi masuk keluarnya karyawan dan suksesi	0.024	1	0.024
14	karyawan tidak memiliki leadership yang kuat karena adanya pertemanan yang solid bagi sejumlah karyawan lama	0.085	1	0.085
15	sumber Daya Manusia yang belum kompeten dalam menghadapi persaingan dalam industri perhotelan	0.047	1	0.047
16	Jumlah Sumber Daya manusia masih belum efektif pada perusahaan	0.016	2	0.033
17	kurangnya kemampuan manajemen dalam memutuskan, dan mengelola target yang tepat pada pelanggan	0.052	2	0.104
18	kurangnya manajemen dalam mengelola operasional hotel, dan kebijakan terkait dengan manajemen pencapaian budget	0.073	1	0.073
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2.751</b>

Berdasarkan pada tabel diatas dilihat bahwa Hotel Sofyan Betawi memiliki nilai diatas rata-rata yaitu 2,75. Hal ini menandakan bahwa Hotel Sofyan Betawi memiliki internal yang cukup kuat dalam menghadapi persaingan..bobot yang terbesar pada analisis ini terletak pada 2 indikator, diantaranya karyawan yang tidak memiliki pemimpin yang kuat pada perusahaan dan letak usaha yang strategis. Sementara itu, indikator dengan bobot

terendah terletak pada jumlah sumber daya yang masih belum efektif pada perusahaan.

### **Key Success Factor**

Berdasarkan hasil analisa internal dan eksternal serta mempertimbangkan key success factors dalam industri hotel, disusunlah strategi yang dikelompokkan menjadi tiga strategi besar, yaitu 1). Semangat kerja (*spirit motivation*) dan kompetensi; Bercermin kemasa lalu, masalah utama (*the real problems*) yang selama ini dihadapi manajemen adalah rendahnya motivasi (*low motivation*) dan kompetensi (*low competence*) karyawan dalam menjalankan tugas mereka sehari-hari. Sebuah konsep yang benar tentang manusia pekerja di industri perhotelan dan pengelolaan mereka agar berdaya guna secara maksimal, menjadi issue yang sangat penting yang harus segera dikenalkan terutama dikalangan pimpinan dan penyelia agar karyawan Sofyan Hotel menjadi lebih: (a). Bersahabat (*friendly*), percaya diri (*confidence*), jujur (*honest*), bertanggung jawab (*responsible*), berdisiplin (*discipline*), konsisten (*consistence*) dan berkemampuan (*competence*) sesuai dengan tugasnya masing-masing. (b). Mampu bekerja baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. (c). Meningkatkan kemampuan berkomunikasi terutama dengan bahasa Inggris. (d). Mempunyai motivasi dan semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Guna keperluan tersebut diatas, sebuah seri program pelatihan berkelanjutan sebagai “*key success*” pertama, akan segera dilaksanakan, dimulai dari program perubahan pola berfikir dan bertindak (*mind set and management deed change crash program*) para direksi, manajer dan penyelia yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi perilaku karyawan. Mendahului Program Perubahan Pola Berfikir dan Bertindak ini, sebenarnya telah dilaksanakan program Penguatan Visi dan Misi pada tahun 2009

dengan beberapa kegiatan seperti: (a). Penetapan beberapa karyawan sebagai agen perubahan (*agent of change*). (b). Lomba pembuatan yel-yel Hotel Sofyan. (c). Melaksanakan tradisi doa bersama sebelum pertemuan pagi hari (*morning briefing*). (d). Melaksanakan pelatihan lapangan kerjasama (*out bond management training*). 2). Pemanfaatan dan pengalokasian modal dengan tepat yang digunakan untuk perbaikan dan peningkatan kualitas semua fasilitas yang tersedia; Masalah kedua yang sedang dihadapi oleh perusahaan adalah telah menua dan ketinggalan jamannya semua fasilitas, peralatan dan perlengkapan yang ada, sehingga menjadi sulit untuk bersaing dengan hotel-hotel baru yang tumbuh secara cepat terutama di daerah Menteng.

Oleh karenanya program perbaikan (*repair*), penyempurnaan (*refurbish*) dan penggantian (*renovation*) semua fasilitas yang ada terutama kamar-kamar (*guest room*) menjadi prioritas kedua yang harus dikerjakan manajemen untuk segera memperbaiki citra hotel baik di kalangan pelanggan yang selama ini tetap setia agar mereka konsisten atas kesetiiaannya, maupun pelanggan baru yang akan mendapatkan nuansa baru dari hotel syariah. 3). Pemantapan Budaya Korporat, Implementasi Karakter Pelayanan dan Produk, *Improve Brand Equity; Brand Equity* melalui Pemantapan sistem jaminan mutu (*Quality Assurance System*) dengan ISO 9001-2008 dan Green Hotel (Eco Friendly Hotel) ISO 14001. Program Sosialisasi Hotel Syariah dan layanannya, untuk membangun citra Hotel Syariah, melalui event-even untuk masyarakat umum bernafaskan da'wah. Kekuatan persaingan adalah persaingan antar hotel, maka ekuitas merek suatu perusahaan harus semakin kuat. Dengan semakin kuatnya ekuitas merek dalam hal ini Betawi Sofyan Hotel sebagai hotel syariah, maka konsumen akan merasa puas dan semakin kuat pula daya tariknya di mata pelanggan untuk terus menggunakan

layanan Betawi Sofyan hotel yang selanjutnya akan membawa pelanggan untuk menggunakan jasa Betawi Sofyan Hotel secara berulang sehingga akhirnya menjadi pelanggan yang setia serta mendatangkan keuntungan bagi perusahaan. Dengan menyadari pentingnya kepuasan pelanggan bagi pencapaian tujuan perusahaan, Betawi Sofyan Hotel terus memperkuat ekuitas mereknya sebagai Hotel Syariah. Guna meningkatkan kesadaran masyarakat (*brand awareness*) terhadap Betawi Sofyan Hotel, Pemantapan Budaya Korporat, Implementasi Karakter Pelayanan & Produk

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pilihan strategi bersaing yang telah dilakukan maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut: 1). Strategi bersaing Betawi Sofyan Hotel masih efektif dan memiliki peluang besar untuk berkembang dan bersaing walaupun harus menghadapi ancaman bisnis dari pesaing yang sudah ada maupun pesaing baru, hal ini disebabkan karena: a). Betawi Sofyan Hotel memiliki differensiasi sebagai hotel syariah di Jakarta. b). Betawi Sofyan Hotel mempunyai keunggulan bersaing yang langka dan tidak mudah ditiru. c). Betawi Sofyan Hotel berada pada posisi bersaing yang menguntungkan yang memungkinkan untuk melakukan strategi yang agresif. d). Betawi Sofyan Hotel berada pada posisi *market leader* sebagai hotel syariah. 2). Betawi Sofyan Hotel tepat menerapkan strategi differensiasinya sebagai hotel syariah. Berdasarkan analisis lingkungan eksternal perusahaan dan kondisi internal perusahaan, strategi differensiasi tepat untuk diterapkan. Analisis lingkungan eksternal perusahaan, baik itu analisis kondisi lingkungan ekonomi dan non ekonomi menunjukkan bahwa Betawi Sofyan Hotel harus menaruh perhatian pada kondisi politik dalam negeri dan luar

negeri, kebijakan fiskal pemerintah Republik Indonesia, & kondisi keamanan Republik Indonesia terutama Jakarta. 3). Dari analisa lingkungan industri internal maupun eksternal dapat diidentifikasi key success factor dari strategi bersaing Betawi Sofyan Hotel adalah Semangat kerja (*spirit motivation*) & kompetensi, Pemanfaatan & pengalokasian modal yang tepat digunakan untuk perbaikan & peningkatan kualitas fasilitas yang tersedia & Pemantapan Budaya Korporat, Implementasi Karakter Pelayanan & Produk, *Improve Brand Equity*

## DAFTAR PUSTAKA

- Adiningsih, S., 2009, *Industry & sectoral Policies*, Master of Management UGM
- BPS, 2008, *Perkembangan Beberapa Indikator Utama Sosial – Ekonomi Indonesia*, BPS
- Cooper, D.R., & P.S. Schindler, 2006, *Business Research Methods*, 9<sup>th</sup> ed., New York, NY:Irwin/McGraw-Hill.
- Hax, A.C., and Majluf, N.S., 1996, *The Strategy Concept and Process*, 2<sup>nd</sup> ed., New Jersey : Prentice- Hall International Inc.
- Hill, C.W.L., and Jones, G.R., 1998, *Strategic Management : An Integrated Approach*, 4<sup>th</sup> ed., New York, Houghton Mifflin Company.
- Annual Report 2015 PT Sofyan Hotels Tbk.
- Kotler, P., & Keller, K.L., 2008, *Marketing Management*, 12<sup>th</sup> ed., Pearson Education International.
- Kuncoro, M., 2009, *Monetary and Fiscal Policies*, Master of Management UGM
- Porter, M.E., 1980, *Competitive Strategy – Technique for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press.
- Sekaran, Uma, 2000, *Research Methods for Marketplace Research*, Thousand Oaks, California: Sage Publication, Inc.

- Thompson, A.A., Jr. and A.J. Strickland III and John E. Gamble, 2008, *Crafting and Executing Strategy – The Quest for Competitive Advantage : Concepts and Cases*, 16<sup>th</sup> ed., Richard D. Irwin. Inc.
- Yin, R.K., 2003, *Case Study Research: Design and Methods*, 3<sup>rd</sup> ed., Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Wheelen, Thomas I and David J. Hunger. *Strategic Management and Business Policy*. 8th edition. Singapore: Prentice Hall International (2003:112)
- David Fred R. *Strategic Management: Concepts and Case*. New Jersey: Prentice Hall, Inc (1999:192-193)
- Pearce, John A. & Richard B. Robinson. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. 8th edition. New York McGraw-Hill Companies, Inc (2003:136)
- Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, 2002, *Menggagas Bisnis syariah: Gema Insani*
- Buletin Indonesian Chamber of Commerce and Industry edisi okrober 2010, Asia: Horizon Gazing
- [www.google.com](http://www.google.com) diunduh tanggal 17 Desember 2015
- [http://jakarta.bps.go.id/BRS/Pariwisata/Pariwisata\\_1009.pdf](http://jakarta.bps.go.id/BRS/Pariwisata/Pariwisata_1009.pdf) diunduh tanggal 10 Oktober 2015
- <http://id.wikipedia.org/wiki> diunduh tanggal 20 Oktober 2015
- <http://www.danareksa-research.com/economy/media-newspaper/233-pariwisata-nasional-masih-elok> diunduh tanggal 12 September 2015
- [www.booking.com](http://www.booking.com) diunduh tanggal 10 September 2015

### **Data Internal**

- Corporate Profile PT Sofyan Hotels Tbk.  
 Business Plan 2010 – 2015 PT Sofyan Hotels Tbk.  
 Annual Report 2015 PT Sofyan Hotels Tbk  
 Annual Report 2015 PT Sofyan Hotels Tbk

- Laporan Bulanan GM PT Sofyan Hotels Tbk.  
 Data Keuangan Internal PT Sofyan Hotels Tbk  
 Manager Daily Report Betawi Sofyan Hotel tahun 2010 – 2015

Dalam upaya meningkatkan kualitas kepariwisataan diperlukan adanya sarana dan prasarana akomodasi yang menunjang kegiatan tersebut. Salah satunya adalah industri perhotelan. Betawi Sofyan Hotel sebagai salah satu hotel syariah tidak dapat menghindari dari persaingan hotel bintang tiga di Jakarta. Persaingan hotel yang ketat membuat Hotel Sofyan harus memiliki strategi yang baik agar dapat bersaing dengan hotel lainnya. Betawi Sofyan Hotel juga harus menganalisis lingkungan eksternal dan internalnya, menentukan posisi persaingan dalam industri, dan membuat formulasi strategi agar berhasil dalam persaingan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Hotel Sofyan memiliki peluang yang besar untuk berkembang dan bersaing. Dari analisa generic yang sudah dilakukan, Betawi Sofyan Hotel memiliki strategi differensiasi dan dari analisa SWOT maka strategi yang cocok digunakan adalah strategi kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*). Key success factor Betawi Sofyan Hotel adalah Semangat kerja (spirit motivation) dan kompetensi, Pemanfaatan dan pengalokasian modal dengan tepat yang digunakan untuk perbaikan dan peningkatan kualitas semua fasilitas yang tersedia dan Pemantapan Budaya Korporat, Implementasi Karakter Pelayanan dan Produk, Improve Brand Equity

*Keywords: Hotel Sharia, Betawi Sofyan Hotel, Business Strategy, SWOT Analysis, Key Success Factor, Hotel Industry, Business Strategy.*

**ABSTRAKSI** : Pariwisata merupakan salah satu sektor andalan dalam menunjang pemulihan perekonomian Indonesia.