

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
INNA GARUDA YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Ditulis oleh:

Nama : Arif Hidayati
Nomor Mahasiswa : 02311132
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2006

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
INNA GARUDA YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Ditulis oleh:

Nama : Arif Hidayati
Nomor Mahasiswa : 02311132
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA**

2006

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
INNA GARUDA YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Ditulis oleh:

Nama : Arif Hidayati
Nomor Mahasiswa : 02311132
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2006**

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
INNA GARUDA YOGYAKARTA**

SKRIPSI

**Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**



oleh

Nama : Arif Hidayati
Nomor Mahasiswa : 02311132
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2006**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“ Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain 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 referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 14 Februari 2006

Penulis,



Arif Hidayati

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
INNA GARUDA YOGYAKARTA**

Nama : Arif Hidayati

Nomor Mahasiswa : 02311132

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta, 14 Februari 2006

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Drs. Sumadi, M.Si

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

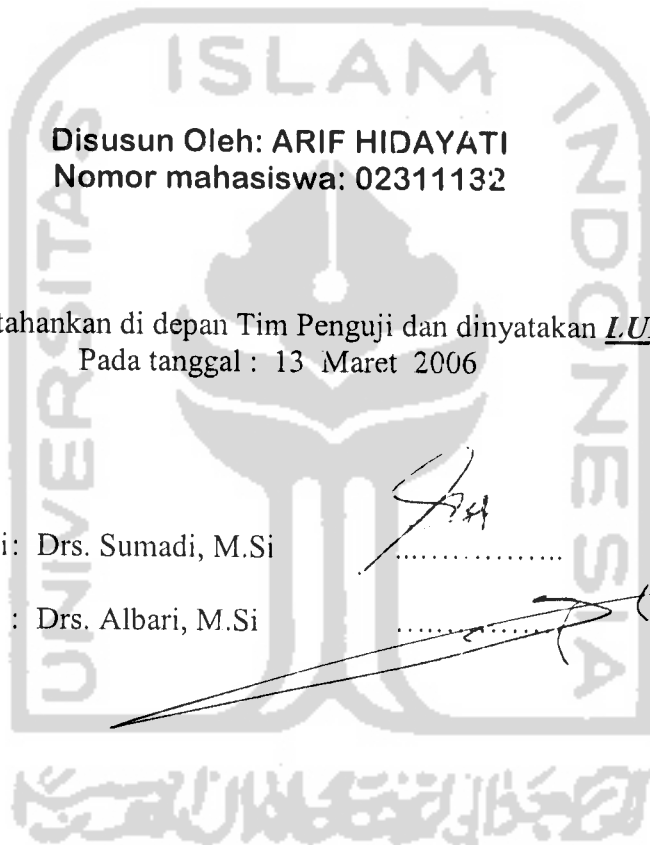
ANALISIS STRATEGI PEMASARAN INNA GARUDA YOGYAKARTA

Disusun Oleh: ARIF HIDAYATI
Nomor mahasiswa: 02311132

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS
Pada tanggal : 13 Maret 2006

Penguji/Pemb. Skripsi: Drs. Sumadi, M.Si

Penguji : Drs. Albari, M.Si



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Drs. Suwarsono, MA

ABSTRAK

Bisnis perhotelan merupakan salah satu bidang usaha yang mendukung pariwisata Indonesia. Hotel merupakan salah satu bentuk perdagangan jasa yang sangat menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang lebih baik. Semakin banyaknya hotel yang tumbuh dan berkembang saat ini, sejalan dengan situasi dan kondisi perekonomian di Indonesia yang semakin maju, mengakibatkan persaingan yang ketat dalam dunia usaha perhotelan. Di era persaingan yang ketat ini, perusahaan dituntut selalu dapat merumuskan dan menetapkan strategi pemasaran yang tepat untuk semakin meningkatkan pangsa pasar. Oleh karena itu, manajemen Inna Garuda Yogyakarta harus dapat menetapkan strategi pemasaran yang tepat agar dapat memenangkan dalam persaingan di dunia perhotelan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan tersebut serta melihat pentingnya strategi pemasaran di dunia perhotelan, maka penulis tertarik melakukan penelitian untuk mengetahui strategi pemasaran yang diterapkan Inna Garuda Yogyakarta hingga dapat bertahan dalam persaingan yang sangat ketat. Selain itu, penulis juga ingin memberikan kontribusi yang mungkin dapat membantu manajemen Inna Garuda Yogyakarta dalam menerapkan strategi pemasaran guna mempertahankan dan meningkatkan *market share*. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Strategi Pemasaran Inna Garuda Yogyakarta**”.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode wawancara, observasi dan kuesioner dengan mengambil responden sebanyak lima orang dari pihak manajemen Inna Garuda Yogyakarta yang meliputi: *Marketing Manager*, *Manpower Manager*, *Chief Accountant*, *Food And Beverage Manager*, dan *Executive Assistant Manager*. Alat analisis yang digunakan yaitu uji validitas dan reliabilitas, SWOT serta MDTI dengan menilai sebanyak 9 variabel internal perusahaan dan 9 variabel eksternal.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Inna Garuda Yogyakarta pada masa yang akan datang sangat menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang lebih baik. Berdasarkan SWOT, posisi Inna Garuda Yogyakarta terletak pada Kuadran I dan strategi yang sebaiknya diterapkan adalah strategi agresif (*growth oriented strategy*). Sedangkan berdasar analisis MDTI, Inna Garuda Yogyakarta berada pada sel 1, posisi ini merupakan posisi pertumbuhan dengan konsentrasi melalui integrasi vertikal artinya perusahaan mempunyai pertumbuhan yang baik.

MOTTO

“Boleh jadi engkau tidak menyukai sesuatu padahal bagi Allah SWT lebih baik bagimu, dan boleh jadi engkau menyukai sesuatu padahal buruk dalam pandangan Allah SWT”. (QS. Al-Baqarah: 216)

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakan dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”. (QS. Asy-Syarah: 5-8)

“Hidup Bukan Untuk Diratapi Tapi Untuk Dijalani”.

“Jadikanlah sholat dan sabar sebagai penolongmu”. (QS. Al-Baqarah: 153)

“Kasih Ibu Adalah Nyala... Yang Bisa Membuat Matahari Menerangi Dunia...”

“Kegagalan adalah awal keberhasilan yang tertunda. Pengalaman merupakan pelajaran yang sejati”.

“Sesuatu akan indah pada waktunya”.

“Sesungguhnya Allah SWT tidak akan merubah nasib seseorang atau kaum apabila seseorang atau kaumnya tidak akan merubahnya sendiri, dan sesekali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia”. (QS. Arrada'du: 11)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya kecil ini dengan tulus kupersembahkan untuk:

Allah SWT Sang Pengasuh Hidup,

Yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepadaku

Ayahku Tercinta,

Yang telah membesarkanku dengan kasih sayang dan mendidiku sehingga aku dapat menyelesaikan studiku

Bundaku Tercinta,

Yang telah melahirkanku ke dunia dan merawat serta membesarkanku dengan penuh kasih sayang sehingga aku dapat mengerti akan arti hidup

Kakak dan Adik Kembarku Tercinta,

Terimakasih atas support dan doa-doanya

Kekasihku Tersayang,

Atas kasih sayang dan pengertiannya selama ini

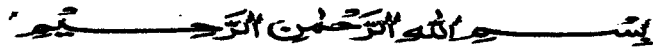
Sahabat-sahabat Terbaikku,

Terimakasih atas persahabatan indah ini

Almamaterku Universitas Islam Indonesia,

Atas ilmu dan pengetahuan yang telah kuperoleh

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji syukur kita panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “ Analisis Strategi Pemasaran Inna Garuda Yogyakarta”. Skripsi ini berisi tentang posisi bisnis dan strategi pemasaran yang diterapkan dalam menghadapi persaingan di dunia perhotelan. Skripsi ini merupakan salah satu syarat utama guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 pada jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari tanpa dukungan dari berbagai pihak, penulis tidak mampu menyelesaikan penelitian ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT Sang Pengasuh Hidup, yang telah memberiku kehidupan dimuka bumi ini.
2. Bapak Drs. H. Suwarsono, M.A, selaku dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Drs. H. Sumadi, M. Si, selaku dosen pembimbing yang senantiasa bersabar dalam membimbing dan mengarahkan hingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
4. Pimpinan Inna Garuda Yogyakarta yang telah berkenan memberikan ijin penelitian dan para staff yang telah menyempatkan waktunya dan memberikan kontribusi untuk keperluan penelitian.

5. Bapak Drs. Albari, M. Si, selaku dosen penguji yang sudah memberi saran dan nasehat-nasehat hidup....Makasih ya Pak atas "*sharing*"-nya.
6. Ayah dan Bunda Tercinta, *atas rasa cinta dan kasih sayang tulus yang slama ini menyertai setiap langkahku, detak jantungku, denyut nadiku, serta proses berfikir otakku...*
7. Kakakku Ivan Fahrudin dan adik kembarku Choiruddin & Vitta...*for all support and criticism along the years*
8. Mba' Iacun, yang menjadi tempat curhat dan keluh kesahku (*makasih ya Mba'.....*), Tante Sar atas saran dan doanya, serta Om Ito yang banyak membantu dalam penelitian ini.
9. Sahabat sejutaku Enggar Wulan dan Edo Al-Kautsar, *makasih atas persahabatan indah ini...Luv U both!!*
10. Kekasihku tersayang, *Thanks 4 d' beautiful n d' greatest life that u've all gave 2 me...*
11. Teman2 seperjuangan Bunga, Essy, Herlin, Asih, Dian, Henny, Sekar, Tika...*SEMANGAT..!!!!SEMANGAT..!!!!*
12. All the people who cares of me, yang pernah hadir di hidupku *Thanks Guys.....*

Alhamdulillah skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak. Amin. *Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Hormat Penulis

Arif Hidayati

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Sampul Depan Skripsi.....	ii
Halaman Judul Skripsi.....	iii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iv
Halaman Pengesahan Skripsi.....	v
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi.....	vi
Abstrak.....	vii
Halaman Motto.....	viii
Halaman Persembahan.....	ix
Kata Pengantar.....	x
Daftar Isi.....	xii
Daftar Tabel.....	xvi
Daftar Gambar.....	xvii
Daftar Lampiran.....	xviii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Batasan Masalah.....	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	7
1.5 Manfaat Penelitian.....	7

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu.....	8
2.2 Landasan Teori.....	13
2.2.1 Pengertian Pemasaran.....	13
2.2.2 Konsep Pemasaran.....	16
2.2.3 Pengertian Strategi.....	18
2.2.4 Strategi Pemasaran.....	20
2.2.5 Pemasaran Jasa.....	24
2.2.6 Hotel.....	26
2.2.7 Pemasaran Hotel.....	28
2.3 Kerangka Penelitian.....	31
 BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Tempat Penelitian.....	32
3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	32
3.3 Jenis Data dan Sumber Data.....	37
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	38
3.5 Responden.....	38
3.6 Metode Analisis Data.....	39
3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	39
3.6.2 Penyusunan Analisis SWOT dan MDTI.....	41
3.7 Sistematika Penulisan.....	68

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Data Umum Perusahaan.....	69
4.1.1 Sejarah Berdirinya Inna Garuda.....	69
4.1.2 Lokasi Inna Garuda.....	73
4.1.3 Tujuan Berdirinya Inna Garuda.....	74
4.1.4 Manfaat Berdirinya Inna Garuda.....	75
4.1.5 Visi, Misi, Motto Inna Garuda.....	76
4.1.5.1 Visi Inna Garuda.....	76
4.1.5.2 Misi Inna Garuda.....	76
4.1.5.3 Motto Inna Garuda.....	76
4.1.6 Struktur Organisasi.....	77
4.1.7 Marketing Departement.....	86
4.1.8 Distribusi dan Promosi Inna Garuda.....	94
4.1.9 Produk dan Fasilitas Inna Garuda.....	96
4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	101
4.2.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	101
4.2.1.1 Hasil Uji Validitas & Reliabilitas Variabel Internal...	102
4.2.1.2 Hasil Uji Validitas & Reliabilitas Variabel Eksternal..	103
4.2.1.3 Data dan Hasil Perhitungan Data.....	104
4.2.1.4 Analisis Kualitatif.....	109
4.2.1.5 Pembahasan (interpretasi).....	131
4.3 Perbedaan dan Persamaan Analisis SWOT dan MDTI	125

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	128
5.2 Saran.....	130

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

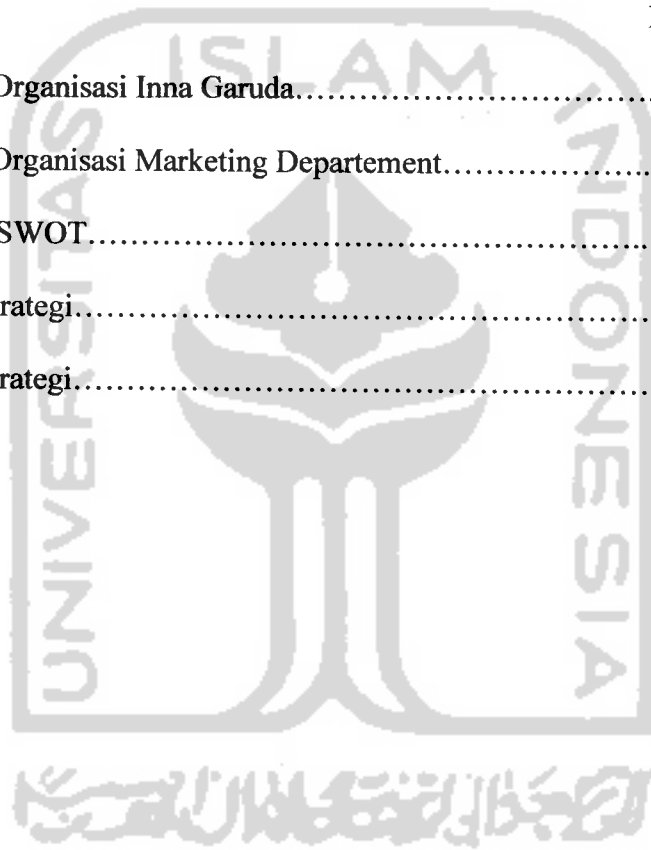


DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Daftar Tarif Kamar Inna Garuda Yogyakarta.....	81
4.2 Daftar Kapasitas Convention Rooms.....	83
4.3 Comparative Marketing Target.....	84
4.4 Hasil Uji Validitas & Reliabilitas Variabel Internal.....	86
4.5 Hasil Uji Validitas & Reliabilitas Variabel Ekstenal.....	87
4.6 Nilai Variabel Internal.....	89
4.7 Bobot Variabel Internal.....	89
4.8 Nilai Variabel Eksternal.....	90
4.9 Bobot Variabel Eksternal.....	91
4.10 Internal Factor Evaluation Matrik (IFE).....	92
4.11 Eksternal Factor Evaluation Matrik (EFE).....	92
4.12 Matrik Daya Tarik Industri.....	114

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
4.1 Struktur Organisasi Inna Garuda.....	62
4.2 Struktur Organisasi Marketing Departement.....	72
4.3 Diagram SWOT.....	113
4.4 Pilihan Strategi.....	116
4.5 Pilihan Strategi.....	117



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
I Kuesioner Penelitian.....	132
II Bobot Pengaruh Variabel Eksternal Inna Garuda.....	136
III Penilaian Pengaruh Variabel Eksternal Inna Garuda.....	137
IV Bobot Pengaruh Variabel Internal Inna Garuda.....	138
V Penilaian Pengaruh Variabel Internal Inna Garuda.....	139
VI Nilai Rata-rata Tertimbang Variabel Eksternal.....	140
VII Uji Validitas Internal.....	141
VIII Uji Validitas Eksternal.....	142
IX Reliability Internal.....	143
X Reliability Eksternal.....	144

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Negara Indonesia adalah sebuah negara tropis yang memiliki beribu-ribu pulau, suku, adat istiadat dan kebudayaan yang beranekaragam serta panorama yang indah. Hal inilah yang menjadikan Indonesia sebagai daerah tujuan wisata nusantara (*domestic*). Bagi pemerintah, jasa pariwisata merupakan salah satu sumber pendapatan devisa terbesar non migas, dimana peran pariwisata dalam pembangunan negara pada garis besarnya berintikan pada tiga segi (Hari Hartono 1979: 45-55): segi ekonomis (sumber devisa dan pajak), segi sosial (penciptaan lapangan kerja), dan segi kebudayaan (memperkenalkan kebudayaan kita kepada wisatawan domestik maupun asing). Pada awal tahun 1997 sektor pariwisata kita sempat mengalami penurunan karena krisis moneter dan gejolak keamanan di Indonesia yang menyebabkan wisatawan asing takut datang ke Indonesia. Dengan adanya hal tersebut, maka pemerintah Indonesia berupaya untuk mengembalikan kepercayaan wisatawan asing terhadap keamanan di Indonesia.

Bisnis perhotelan merupakan salah satu bidang usaha yang mendukung pariwisata Indonesia. Dewasa ini bisnis perhotelan semakin tumbuh dan berkembang di Indonesia. Di banyak daerah tujuan (destinasi) pariwisata, hotel semakin bertambah. Situasi yang sama juga tampak di kota-kota besar, hotel dan bisnis pelayanan jasa lainnya semakin tumbuh subur. Semakin banyaknya hotel-hotel yang tumbuh dan berkembang saat ini, sejalan dengan situasi dan kondisi

perekonomian di Indonesia yang semakin maju, mengakibatkan persaingan yang ketat dalam dunia usaha perhotelan. Persaingan yang terjadi dalam bisnis perhotelan merupakan hal yang wajar. Hal ini justru akan semakin mendorong perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga dapat mempertahankan eksistensinya dengan melihat dan memanfaatkan setiap peluang bisnis yang ada.

Di era persaingan yang ketat ini, perusahaan dituntut selalu dapat merumuskan dan menetapkan strategi pemasaran yang tepat untuk semakin meningkatkan pangsa pasar. Bisnis perhotelan tumbuh untuk memenuhi permintaan dan kebutuhan konsumen dalam mendapatkan tempat untuk tinggal atau menginap sementara dengan berbagai macam kepentingan untuk tujuan pekerjaan maupun berlibur yang membutuhkan waktu lebih dari satu hari. Arus kedatangan wisatawan domestik maupun mancanegara ke Yogyakarta yang semakin pesat, akan meningkatkan permintaan jasa penginapan hotel. Keadaan seperti ini semakin mendorong para investor membangun hotel-hotel baik kelas berbintang maupun kelas non berbintang dan juga fasilitas-fasilitas yang tersedia membuat lebih banyak pilihan untuk menginap. Dengan banyaknya peluang yang timbul, maka persainganpun semakin ketat dalam dunia perhotelan. Untuk dapat bertahan dalam persaingan tersebut, manajemen hotel harus dapat menetapkan tujuan yang hendak dicapai seperti laba yang ingin diperoleh, jumlah konsumen yang hendak menginap dan memakai fasilitas hotel, serta bagaimana mempertahankan kelangsungan hidup hotel dari ancaman hotel pesaing. Untuk mencapai tujuan tersebut, manajemen hotel harus memperhatikan ancaman-ancaman yang ada pada lingkungan bisnisnya yang merupakan faktor eksternal

yaitu berbagai macam peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) dan tidak kalah pentingnya dari faktor internal yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).

Penerapan dan pemilihan strategi pemasaran yang baik akan menunjang peningkatan jumlah konsumen yang datang dan menggunakan fasilitas hotel. Dalam persaingan di kalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Begitu halnya dengan Inna Garuda Yogyakarta sebagai salah satu hotel berbintang di Yogyakarta, memiliki strategi pemasaran yang diterapkan untuk meningkatkan pangsa pasar serta mengantisipasi dari hotel pesaing yang ada. Hal ini dapat dilihat dari cara Inna Garuda Yogyakarta dalam memuaskan keinginan dan kebutuhan konsumen dalam mendapatkan tempat penginapan dengan memanfaatkan jasa yang ditawarkan sehingga tidak memilih hotel lain sebagai alternatif tempat penginapan yang menawarkan jasa serupa. Agar Inna Garuda Yogyakarta tidak kalah dalam dunia perhotelan, maka manajemen hotel harus menerapkan strategi pemasaran yang tepat yang direncanakan untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan tersebut serta melihat pentingnya strategi pemasaran di dunia perhotelan, maka penulis tertarik melakukan penelitian untuk mengetahui strategi pemasaran yang diterapkan Inna Garuda Yogyakarta hingga dapat bertahan dalam persaingan yang sangat ketat. Selain itu, penulis juga ingin memberikan kontribusi yang mungkin dapat

membantu manajemen Inna Garuda Yogyakarta dalam menerapkan strategi pemasaran guna mempertahankan dan meningkatkan *market share*. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul:

“ANALISIS STRATEGI PEMASARAN INNA GARUDA YOGYAKARTA”

1.2. Rumusan Masalah

Dalam menghadapi persaingan di dunia bisnis, setiap perusahaan harus dapat menerapkan strategi pemasaran yang tepat dalam melaksanakan setiap aktivitas usahanya dan dalam mengambil keputusan-keputusan yang efisien untuk menghadapi persaingan yang terjadi.

Strategi pemasaran yang tepat merupakan cara yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam menjalankan operasi usaha dan mempunyai pengetahuan yang peka untuk mengetahui situasi dan kondisi lingkungan bisnis sehingga perusahaan dapat bertahan dan meningkatkan apa yang telah dicapai didalam kondisi persaingan yang terjadi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti akan mencoba melihat strategi pemasaran yang dilakukan Inna Garuda Yogyakarta dalam usahanya untuk menghadapi kekuatan pesaing yang ada, dan dirumuskan sebagai berikut:

1. Dimana posisi bisnis Inna Garuda Yogyakarta pada saat ini dalam menghadapi persaingan?
2. Apa peluang dan ancaman serta apa kelemahan dan kekuatan variabel pemasaran Inna Garuda Yogyakarta dalam menghadapi persaingan saat ini?

3. Bagaimana strategi pemasaran yang diterapkan Inna Garuda Yogyakarta untuk menghadapi persaingan saat ini dan masa yang akan datang?

1.3. Batasan Masalah

Agar permasalahan yang diteliti tidak terlalu luas, maka perlu dilakukan pembatasan masalah sebagai berikut:

1. Penelitian akan dilakukan di Inna Garuda Yogyakarta.
2. Inna Garuda Yogyakarta merupakan hotel yang besar dan memiliki pangsa pasar menengah keatas.
3. Penelitian ini hanya dibatasi pada strategi pemasaran yang diterapkan Inna Garuda Yogyakarta.
4. *Positioning* adalah penetapan posisi pasar. Tujuan *positioning* adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar kedalam benak konsumen.

Untuk mengetahui posisi pasar hotel, diperlukan faktor-faktor eksternal dan internal hotel yang berupa:

1) Lingkungan Internal

Adalah lingkungan perusahaan yang akan menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan berdasarkan kajian pustaka serta konfirmasi dan diskusi dengan pihak manajemen. Faktor-faktor strategis yang akan dianalisis adalah:

- a. Citra hotel
- b. Variasi produk hotel

- c. Harga produk hotel
- d. Lokasi hotel
- e. Kualitas pelayanan hotel
- f. Kinerja karyawan
- g. Anggaran promosi
- h. Bangunan gedung dan desain interior
- i. Riset dan pengembangan produk baru

2) Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal pada dasarnya selalu berubah, untuk itu perlu diidentifikasi. Lingkungan eksternal ini bagi perusahaan akan menjadi peluang dan ancaman. Berdasarkan kajian pustaka dan keadaan makro saat ini, maka faktor-faktor strategis eksternal yang akan dianalisis adalah sebagai berikut:

- a. Stabilitas keamanan negara
- b. Kondisi politik
- c. Kondisi perekonomian negara
- d. Peraturan pemerintah
- e. *Holiday seasons*
- f. Selera konsumen
- g. Jumlah hotel yang setara
- h. Ancaman pendatang baru yang potensial
- i. Kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai penulis didalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui posisi bisnis Inna Garuda Yogyakarta pada saat ini.
2. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan apa saja yang dimiliki Inna Garuda Yogyakarta dan peluang serta ancaman dari lingkungan bisnis.
3. Untuk mengevaluasi strategi pemasaran yang dilakukan Inna Garuda Yogyakarta berdasarkan posisi bisnis dan pengaruh-pengaruh lingkungan bisnis.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini baik bagi perusahaan, penulis maupun pihak-pihak lain adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan
Sebagai sarana memberikan informasi dan masukan sebagai bahan pertimbangan dan acuan bagi manajemen hotel dalam merencanakan dan merumuskan strategi pemasaran yang tepat.
2. Bagi penulis
Sebagai sarana menerapkan ilmu yang telah didapat di bangku kuliah kedalam kasus nyata.
3. Bagi pihak lain
Agar bermanfaat bagi dunia manajemen, khususnya bidang pemasaran.
Dan memberikan wawasan dan pengetahuan tentang strategi pemasaran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai strategi pemasaran yang dilakukan oleh Tedy Setiaji (2003) yang berjudul “Strategi Pemasaran Pada PT Bangun Sejahtera Abadi”. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui bagaimana kondisi perusahaan ditinjau dari segi variabel internal dan eksternal, serta merumuskan strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan. Metode pengumpulan data dalam penelitian tersebut berupa kuesioner dan wawancara. Sedangkan model analisis menggunakan metode analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI).

Dalam penelitian ini didapat kesimpulan bahwa posisi bisnis PT Bangun Sejahtera Abadi berada pada posisi besar dan kuat, yang berarti bahwa pertumbuhan perusahaan sudah baik bagi perusahaan maupun dari segi konsumen atau pangsa pasarnya dan perusahaan harus dapat mempertahankan posisi ini untuk seterusnya sampai ada pesaing lain yang mampu bersaing. Dari hasil penelitian langsung dengan metode wawancara dengan pihak manajemen PT Bangun Sejahtera Abadi dapat dirumuskan indikator-indikator variabel internal maupun eksternal. Dari variabel internal dapat dipisahkan menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sedangkan dari variabel eksternal dapat dipisahkan antara peluang dan ancaman. Adapun kekuatan yang dimiliki perusahaan yaitu: kepekaan terhadap perubahan pasar, citra produk, variasi

produk, pelayanan, kebijakan harga, pemasaran dan promo, pemahaman kemampuan bersaing dan lokasi perusahaan. Sedangkan kelemahan yang dimiliki PT Bangun Sejahtera Abadi adalah distribusi, kemampuan dan pengalaman manajerial, pengembangan sumber daya manusia, efektifitas organisasional dan bahan baku. Peluang PT Bangun Sejahtera Abadi adalah pesaing baru yang potensial, persaingan harga dan promosi, ukuran pasar, hambatan memasuki pasar, perubahan selera konsumen, pertumbuhan pasar dan loyalitas pelanggan. Sedangkan ancaman yang dimiliki adalah meningkatnya daya beli konsumen, fluktuasi mata uang asing, dan pemasok.

Untuk semakin menambah wawasan, diperlukan merangkum lebih dari satu penelitian terdahulu. Untuk itu, penulis juga merangkum skripsi sarjana strata satu Universitas Islam Indonesia yang dilakukan oleh Rini Arti (2000) dengan judul “Analisis Strategi Pemasaran PT Pancaran Harapan Nusa Yogyakarta”. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui bagaimana kondisi PT Pancaran Harapan Nusa Yogyakarta dalam posisi bersaing serta untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhinya dan strategi apa yang tepat untuk diterapkan pada PT Pancaran Harapan Nusa. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa keberhasilan usaha yang dijalankan umumnya tergantung pada keahlian dibidang pemasaran disamping bidang produksi, personalia, dan keuangan. Strategi pemasaran merupakan alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian tersebut menggunakan analisis SWOT dan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI). Analisis SWOT yang digunakan Rini Arti adalah analisis SWOT 4 kuadran dengan 4 penetapan strategi (SO, WO, ST, WT). Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Rini Arti dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah obyek yang diteliti. Obyek yang diteliti oleh Rini Arti adalah perusahaan manufaktur yaitu PT Pancaran Harapan Nusa, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah perusahaan jasa dalam bidang perhotelan yaitu Inna Garuda Yogyakarta. Adapun prosedur SWOT yang digunakan dalam penelitian Rini Arti adalah:

- 1) Identifikasi variabel internal dan eksternal perusahaan.
- 2) Penilaian variabel internal dan eksternal perusahaan.
- 3) Evaluasi variabel internal dan eksternal perusahaan.
- 4) Hasil evaluasi variabel internal dan eksternal perusahaan.
- 5) Penentuan posisi bisnis.
- 6) Implikasi strategi.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian yang dilakukan Rini Arti adalah sebagai berikut:

- 1) PT Pancaran Harapan Nusa berada pada kuadran I yang merupakan sel agresif, perusahaan harus menghadapi ancaman-ancaman dari luar untuk dapat berkembang dan mendapat keuntungan.
- 2) Dari penelitian tersebut yang menggunakan analisis SWOT diperoleh variabel internal PT Pancaran Harapan Nusa yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan yaitu:

- Kekuatan perusahaan yaitu pangsa pasar, kualitas produk, kebijakan harga serta promosi dan pemasaran.
- Kelemahan perusahaan yaitu kurangnya pelatihan bagi karyawan, rendahnya kualifikasi para staf menyebabkan ketrampilan dan keahlian serta pengalaman karyawan kurang mendukung tujuan perusahaan.

Variabel eksternal yang mendukung pertumbuhan perusahaan adalah: meningkatnya daya beli konsumen yang disebabkan karena adanya peningkatan pendapatan dan selera konsumen.

- 3) Dari analisis MDTI, perusahaan terletak pada sel selektif dan dari analisis SWOT berada pada sel agresif yaitu tumbuh berdasar segmen pasar, spesialisasi dan melakukan investasi selektif untuk menghadapi ancaman dari luar.

Saran-saran yang dapat disampaikan penulis yaitu PT Pancaran Harapan Nusa harus dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Selain itu, melihat kelemahan dari perusahaan yaitu kurangnya pelatihan yang diberikan kepada karyawan, maka perusahaan harus dapat lebih intensif memberikan pelatihan pada karyawan agar tercipta sumber daya manusia yang lebih berkualitas.

Penelitian lain yang menyangkut mengenai strategi pemasaran adalah penelitian yang dilakukan oleh Wahyu Adhi Setiawan (2003) yang berjudul "Strategi Pemasaran CV. Duta Jepara". Penelitian tersebut bertujuan untuk

mengetahui bagaimana kondisi perusahaan dalam posisi bersaing dan untuk mengetahui strategi pemasaran apa yang tepat untuk diterapkan.

Alat analisis yang digunakan adalah analisis MDTI, dengan metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner, wawancara dan observasi. Dari penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa posisi bisnis perusahaan pada masa yang akan datang sangat menjanjikan. Perusahaan mempunyai posisi bisnis yang terletak pada sel selektif. Walaupun tidak menjanjikan peluang berkembang yang luar biasa namun unit usaha pada sel ini mempunyai kemampuan untuk berkembang. Strategi pemasaran sebaiknya diterapkan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan strategi yang agresif (*growth oriented strategy*), mempertahankan dan meningkatkan citra produk serta perluasan jaringan distribusi pemasaran.

Kekuatan yang dimiliki perusahaan yaitu citra produk, kualitas produk, saluran distribusi, kualitas sumber daya manusia, lokasi, kemampuan sumber daya keuangan dan variasi produk. Dengan kekuatan yang dimilikinya perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang ada yang berupa struktur pasar, hambatan memasuki pasar, perubahan selera konsumen, dan pertumbuhan pasar yang bertujuan untuk memperluas pasar. Penelitian yang dilakukan oleh Wahyu Adhi Setiawan mempunyai kesamaan dengan alat analisis yang dipakai oleh penulis yaitu analisis MDTI, namun perbedaannya selain menggunakan MDTI, penulis juga menggunakan analisis SWOT.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Pengertian Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan-kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan dalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang dan menghasilkan laba serta meningkatkan nilai dari usahanya. Hal tersebut disebabkan karena pemasaran merupakan salah satu kegiatan yang berhubungan langsung dengan konsumen. Karena itulah kegiatan pemasaran dapat diartikan sebagai kegiatan manusia yang berlangsung dalam kaitannya dengan pasar. Pemasaran berhubungan erat sekali dengan kebutuhan konsumen, dengan adanya kebutuhan tersebut maka akan menyebabkan timbulnya permintaan yang mendorong produsen untuk mewujudkan terpenuhinya kebutuhan tersebut. Berhasil tidaknya dalam pencapaian tujuan bisnis tergantung pada keahlian dibidang produksi, pemasaran, keuangan maupun bidang lainnya.

Suatu perusahaan harus memasarkan produk dan jasanya agar berkesinambungan dan pengembangan usaha yang dikelolanya dapat terjaga. Dengan melaksanakan kegiatan pemasaran dapat dihasilkan sumber daya keuangan sebagai modal tambahan yang dapat digunakan untuk mengembangkan produk yang lebih inovatif yang dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan konsumen dan pada akhirnya akan meningkatkan laba lebih lanjut.

Semakin kompleknya perekonomian pada saat ini, menjadikan perusahaan sangat tergantung pada kegiatan-kegiatan pemasaran, dimana

kegiatan pemasaran akan menghasilkan laba yang bukan hanya merupakan hal mendasar bagi keberlangsungan setiap perusahaan namun juga berdampak pada keberlangsungan pertumbuhan perekonomian negara.

Beberapa definisi pemasaran menurut para ahli yang dapat menerangkan secara jelas arti pemasaran:

Pemasaran menurut Philip Kotler

“Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan, dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain”. (Philip Kotler, 1995:8).

Dilihat dari definisi tersebut, menjelaskan bahwa pemasaran diciptakan oleh pembeli dan penjual, kedua belah pihak sama-sama ingin mencari. Pembeli berusaha memperoleh laba. Untuk itu kedua belah pihak mengadakan pertukaran yang saling menguntungkan.

Pemasaran menurut William J. Stanton

“Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang atau jasa yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun kepada pembeli yang potensial” (Stanton, 1996:7).

Definisi tersebut menjelaskan bahwa pemasaran mencakup usaha pemasaran yang dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan konsumen yang perlu dipenuhi, menentukan produk yang hendak diproduksi,

menetapkan harga produk yang sesuai, cara promosi yang efektif dan penyaluran atau penjualan produk.

Dari beberapa definisi tersebut diatas semuanya pada dasarnya mengemukakan bahwa pemasaran adalah merupakan usaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

Adanya kebutuhan dan keinginan beserta alat pemuasnya saja belum cukup menciptakan pemasaran. Pemasaran ada apabila seseorang memutuskan untuk memuaskan kebutuhannya dengan cara yang disebut pertukaran (*an exchange*). Arti dari pertukaran itu sendiri adalah mendapatkan suatu produk atau jasa dari seseorang dengan menawarkan sesuatu sebagai penggantinya. Pertukaran itu sendiri adalah merupakan konsep dasar pemasaran. Agar terjadi pertukaran, ada 5 syarat yang harus dipenuhi (Philip Kotler, 1995: 11):

- 1) Ada sekurang-kurangnya dua belah pihak.
- 2) Masing-masing pihak memiliki sesuatu yang bernilai bagi pihak lain.
- 3) Masing-masing pihak dapat berkomunikasi menyerahkan barang.
- 4) Masing-masing pihak bebas menerima atau menolak penawaran yang ada.
- 5) Masing-masing pihak memang menginginkan dan bersedia berurusan dengan pihak lain.

2.2.2. Konsep Pemasaran

Penggunaan konsep pemasaran bertujuan memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan pembeli atau orientasi pada konsumen. Hal ini berbeda dengan falsafah bisnis terdahulu yang berorientasi pada produk, penjualan dan keuangan. Setelah menyadari bahwa pemasaran sangat penting bagi keberhasilan perusahaan, maka perusahaan harus mengetahui apa yang sebenarnya menjadi konsep pemasaran sesuai dengan falsafah pemasaran modern yang dianut saat ini.

Definisi konsep pemasaran menurut:

- Philip Kotler

“Konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuas kebutuhan merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi keberlangsungan hidup perusahaan” (Basu Swasta, 1997:5).

Konsep pemasaran berdasarkan pada 4 pilar (Philip Kotler, 1997: hal 18-22):

- 1) Pasar sasaran

Tidak ada perusahaan yang beroperasi disemua pasar dan memenuhi kebutuhannya. Tidak ada perusahaan yang dapat berprestasi baik dalam suatu pasar yang sangat luas. Perusahaan akan berhasil apabila menetapkan batas pasarnya secara cermat dan mempersiapkan program pemasaran yang sesuai untuk masing-masing pasar sasaran.

2) Kebutuhan pelanggan

Pemikiran berorientasi pelanggan dari kacamata pelanggan. Ciri produk yang dibuat harus atas dasar apa yang disukai atau diharapkan oleh pelanggan. Memuaskan pelanggan sangatlah penting karena akan selalu lebih mudah untuk menarik pelanggan daripada untuk mempertahankan pelanggan. Kunci untuk mempertahankan pelanggan adalah kepuasan pelanggan.

3) Pemasaran terpadu

Apabila ingin mempertahankan kepuasan kepada konsumen secara optimal, maka semua elemen-elemen pemasaran yang ada harus dikoordinasikan dan diintegrasikan, juga harus dihindari adanya pertentangan didalam perusahaan maupun antara perusahaan dengan pasarnya. Semua bagian dalam perusahaan harus menyadari bahwa tindakan mereka sangat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menciptakan kemampuan perusahaan dalam menciptakan dan mempertahankan pelanggan.

Pemasaran terpadu berjalan dalam dua tahap:

- Beragam fungsi seperti tenaga penjualan, periklanan, manajemen produk, riset pemasaran dan lain-lain harus bekerjasama.
- Pemasaran harus dikoordinasikan dengan baik dengan bagian lain perusahaan. Pemasaran tidak akan berjalan jika ia hanya berupa satu departemen, ia akan berjalan hanya

jika semua pegawai menyadari dampaknya terhadap kepuasan konsumen.

4) Profitabilitas

Tujuan utama konsep pemasaran adalah meningkatkan volume penjualannya sehingga dapat mengoptimalkan laba. Bagaimanapun juga perusahaan dapat tumbuh dan berkembang apabila perusahaan tersebut memperoleh laba, sebab pada dasarnya perusahaan akan sulit berkembang tanpa adanya laba. Laba merupakan tujuan umum perusahaan dengan tidak mengesampingkan tujuan lainnya, seperti membantu masyarakat, memberikan ketentraman pada karyawan dan memberikan perlindungan serta kepuasan pada pasar yang dituju. Dengan adanya laba, maka perusahaan akan memperoleh beberapa hal yaitu perusahaan dapat tumbuh dan berkembang, perusahaan dapat mempergunakan kemampuannya yang lebih besar sehingga pada akhirnya perusahaan dapat memberikan kepuasan terhadap konsumen.

2.2.3. Pengertian Strategi

Strategi merupakan alat atau cara yang ditempuh untuk mencapai tujuan perusahaan. Tidak semua perusahaan menerapkan konsep strategi secara simultan dan berkesinambungan dalam manajemennya, terutama

perusahaan lokal yang manajemennya cenderung masih bersifat tradisional.

Konsep strategi terus berkembang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan jaman. Berikut pengertian strategi dari berbagai sumber:

Strategi adalah tujuan jangka panjang suatu perusahaan dan penerapan serangkaian tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Freddy Rangkuti, 1997:3). Strategi adalah alat untuk mencapai keunggulan bersaing (Porter, 1998).

Dari berbagai pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa suatu perusahaan memerlukan strategi karena adanya keterbatasan sumber daya, adanya ketidakpastian tentang kekuatan dan perilaku yang kompetitif serta adanya keputusan-keputusan yang harus dikoordinasikan dalam jangka waktu yang lama dan kondisi yang sesuai.

Terdapat tiga tingkat strategi dalam suatu perusahaan (Hayes & Wheelwright, 1984 dalam Stoner & Freeman, 1992) yaitu terdiri dari:

1. Strategi Korporasi

Strategi korporasi merupakan strategi yang berusaha untuk mengendalikan dan mengembangkan lini bisnis yang dikelola dan aspek-aspek yang terkait, seperti jenis usaha yang dikelola dan akan dimasuki, jenis usaha mana yang akan ditinggalkan, bagaimana memperoleh sumber-sumber daya perusahaan dan bagaimana cara mengalokasikannya.

2. Strategi Unit Bisnis

Strategi ini lebih diarahkan pada kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu dengan mengelola kepentingan-kepentingan perusahaan. Strategi unit bisnis berusaha untuk menentukan pendekatan yang sebaiknya digunakan oleh suatu bisnis terhadap pasarnya dan bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada, serta menentukan bagaimana mengelola bauran pemasaran untuk mencapai sasaran perusahaan sesuai dengan kondisi yang berlaku di pasar.

3. Strategi Tingkat Fungsional

Strategi ini adalah merupakan strategi yang berkaitan dengan pembentukan kerangka dasar fungsi-fungsi manajemen yang mendukung strategi unit bisnis. Tujuan strategi fungsional adalah untuk mengkomunikasikan tujuan jangka pendek, menentukan strategi jangka pendek dibidang produksi, operasi, keuangan, pemasaran dan hubungan dengan karyawan serta menciptakan lingkungan yang kondusif dalam pencapaian tujuan jangka pendek tersebut.

2.2.4. Strategi Pemasaran

Pemasaran mempunyai peranan penting dalam pengembangan strategi karena pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak besar dengan lingkungan eksternal, sedangkan perusahaan hanya memiliki

kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal tersebut. Dalam peranan strategisnya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan masalah mengenai bisnis apa yang dilakukan oleh perusahaan serta bagaimana bisnis tersebut dapat dijalankan dalam lingkungan yang kompetitif dengan bauran pemasaran untuk melayani pasar sasaran.

Proses penentuan strategi pemasaran tidak akan terlepas dari sasaran yang dipilih, sehingga antara strategi pemasaran dan sasarannya tidak hanya berhubungan tetapi juga bersifat konsisten. Agar dapat sukses, perusahaan harus melakukan pelayanan yang lebih dari pesaingnya untuk memuaskan konsumen sasarannya, sehingga konsumen akan mendapatkan pelayanan yang baik. Jadi strategi pemasaran disesuaikan dengan kebutuhan konsumen dan juga dengan strategi para pesaing. Berdasarkan pada ukuran dan posisi dalam industri perusahaan harus menentukan bagaimana akan memposisikan diri berhadapan dengan pesaing agar dapat memperoleh keunggulan bersaing.

Merancang strategi pemasaran yang bersaing dimulai dengan melakukan analisis pesaing yang lengkap. Perusahaan terus menerus membandingkan nilai dan kepuasan pelanggan oleh produk, harga, saluran distribusi, dan promosinya dengan yang diberikan oleh pesaing-pesaing paling dekat. Dengan cara ini perusahaan dapat mengenal bidang keunggulan dan kelemahan potensial.

Strategi pemasaran terdiri dari unsur-unsur pemasaran yang terpadu yang dikenal dengan istilah 4P (William J. Stanton): *product*, *price*, *place*, *promotion* dari bauran pemasaran (*marketing mix*) yang selalu berkembang sejalan dengan gerak perusahaan dan perubahan lingkungan pemasarannya serta perubahan perilaku konsumen. *Marketing mix* digunakan sebagai suatu cara untuk mempengaruhi konsumen agar mau bertindak membeli suatu barang atau jasa. Seorang manajer pemasaran harus menguasai unsur-unsur yang membentuk *marketing mix*.

Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, *positioning*, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Tujuan dari perencanaan strategi pemasaran antara lain (Oka A. Yoeti):

1. Sebagai salah satu acuan bagi perusahaan dalam persaingan dan mengantisipasi kelemahan.
2. Memberi pedoman yang jelas dan terarah bagi perusahaan dalam mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang pasar.
3. Sebagai suatu cara untuk meningkatkan penguasaan pasar dan pengembangan pasar sasaran untuk kelangsungan hidup perusahaan.
4. Untuk perumusan segmentasi sasaran dan penempatan yang tepat sehingga efektifitas produk yang dihasilkan dapat tercapai.

Kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menanggapi semua perubahan kondisi pasar dan faktor biaya tergantung pada analisis faktor-faktor berikut ini (Tjiptono, Fandy , 1999):

a. Faktor Lingkungan

Analisis terhadap faktor lingkungan seperti pertumbuhan dan peraturan pemerintah sangat penting untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkannya pada bisnis perusahaan. Selain itu yang harus diperhatikan adalah faktor teknologi, tingkat inflasi, dan gaya hidup.

b. Faktor Pasar

Faktor yang harus diperhatikan adalah ukuran pasar, tingkat perubahan, tahap perkembangan, perilaku konsumen, segmen pasar yang ada saat ini atau yang dapat dikembangkan lagi dan peluang-peluang yang ada.

c. Faktor Persaingan

Setiap perusahaan harus memahami siapa pesaingnya, bagaimana posisi pasar pesaing, strategi yang digunakan pesaing, kekuatan dan kelemahan pesaing, struktur biaya pesaing, dan kapasitas produksi pesaing.

d. Analisis Kemampuan Internal

Setiap perusahaan harus dapat menilai kekuatan dan kelemahannya dibandingkan dengan para pesaingnya. Penilaian tersebut dapat didasarkan pada faktor teknologi,

sumber daya finansial, kemampuan manufaktur, kekuatan pemasaran dan pelanggan yang dimiliki.

e. Perilaku Konsumen

Perilaku konsumen harus diperhatikan karena bermanfaat bagi perkembangan produk, penetapan harga, dan penentuan strategi promosi.

2.2.5. Pemasaran Jasa

Pemasaran merupakan penghubung antara organisasi dengan konsumennya. Peran penghubung ini akan berhasil bila semua upaya pemasaran diorientasikan kepada konsumen. Jasa sebagai suatu sistem yaitu pemasaran jasa merupakan penggabungan dari sistem operasi dan sistem penyajian jasa dengan media yang dipakai untuk mengkomunikasikan jasa kepada konsumen. Konsep pemasaran jasa terdiri dari upaya-upaya untuk menanamkan dalam pikiran konsumen, karyawan, pemegang saham dan pengembangan ekspektasi dan persepsi dari jasa itu sendiri. (Yazid, 1999).

Hotel merupakan salah satu bentuk perdagangan jasa. Kekuatan dalam usaha ini adalah bagaimana para pelaku usaha menawarkan jasa yang terbaik kepada para tamunya atau pelanggan dengan cara memberikan nilai tambah yang berbeda terhadap produk jasa serta pelayanan yang diberikan. Setiap pengusaha hotel akan memberikan pelayanan yang maksimal.

Jasa adalah setiap tindakan atau unjuk kerja yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksinya bias dan bisa juga tidak terkait pada satu produk fisik. (Philip Kotler, 1997: 476).

Jasa mencakup semua aktivitas ekonomi yang outputnya bukanlah produk atau konstruksi fisik, yang secara umum konsumsi dan produksinya dilakukan pada waktu yang sama dan nilai tambah yang diberikannya dalam bentuk yang secara prinsip *intangible* bagi pembeli pertamanya. (Zithaml dan Bitner).

Jasa adalah suatu produk yang tidak nyata dari hasil kegiatan timbal balik antara pemberi jasa dan penerima jasa melalui suatu atau beberapa aktivitas untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Oka A. Yoeti, 1999, hal:1). Pelayanan (jasa) adalah suatu aktivitas yang memberikan manfaat dan ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain dalam bentuk tindakan nyata dan tidak menimbulkan perpindahan kepemilikan, seperti halnya yang terdapat pada produk manufaktur (Philip Kotler, 1994).

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan ciri-ciri jasa adalah:

- a. Jasa tidak dapat disentuh karena sifatnya yang tidak nyata.
- b. Proses produksi dan konsumsi jatuh pada saat yang bersamaan.
- c. Jasa tidak dapat dipindahkan, sehingga untuk mengkonsumsinya konsumen harus datang ke produsen.
- d. Jasa tidak dapat disimpan.
- e. Jasa tidak memiliki standar atau ukuran yang obyektif.

- f. Kualitas jasa sangat tergantung pada tenaga manusia dan sedikit sekali dapat digantikan oleh mesin.

Pemasaran jasa sangat diperlukan karena mempunyai beberapa alasan yaitu (Oka A. Yoeti, 1999, hal:7-8):

- a. Setiap jasa berbeda kualitasnya dan tidak ada yang persis sama.
- b. Tingkat hidup atau pendapatan manusia berbeda-beda.
- c. Gaya hidup pengguna jasa berbeda.
- d. Adanya faktor hari libur yang sangat mempengaruhi permintaan jasa.
- e. Pertumbuhan industri pariwisata yang selalu meningkat dari waktu ke waktu.

2.2.6. Hotel

Pengertian hotel adalah suatu bentuk akomodasi yang dikelola secara komersil, disediakan bagi setiap orang untuk memperoleh pelayanan dan penginapan berikut makan dan minum (Ramaini, 1992, hal:54). Hotel merupakan suatu bidang usaha yang kompetitif. Berbeda dengan bidang-bidang lainnya, produk hotel tidak bisa dibawa kemana-mana mendekati para konsumennya. Para konsumenlah yang harus melangkahakan kaki menuju hotel jika ingin menikmati produk-produknya. Karena itulah maka bidang pemasaran hotel merupakan unsur yang sangat penting dalam industri tersebut. Dan untuk menentukan target pemasarannya, lokasi hotel yang bersangkutan sangat menentukan.

Sejalan dengan perkembangan jaman, hotel tidak hanya sebagai sarana akomodasi bagi setiap orang tetapi sudah berkembang kearah pemenuhan kebutuhan lainnya. Perkembangan ini mempengaruhi jenis dan banyaknya fasilitas yang harus disediakan oleh para pengusaha jasa penginapan hotel.

Menurut letak dan fungsinya, hotel dibedakan menjadi tiga macam (Kodhyat dan Ramaini, 1992:12):

a. *Residential Hotel*

Hotel ini memberikan fasilitas tempat tinggal penuh dan musiman kepada para tamu-tamunya yang menghendaki lingkungan tempat tinggal tertentu dengan memberikan pelayanan lebih dibandingkan dengan suatu apartemen.

b. *Transit Hotel*

Transit hotel dapat juga disebut *commercial hotel*, yaitu hotel yang khusus memberikan pelayanan bagi orang-orang yang bepergian dengan tujuan bisnis dengan lama tinggal tidak terlalu lama. Oleh karena itu, hotel-hotel jenis ini biasanya di pusat-pusat perdagangan, perkantoran dan tempat-tempat strategis lainnya.

c. *Resort Hotel*

Hotel-hotel jenis ini biasanya terletak di daerah peristirahatan wisata yang memberikan fasilitas menginap kepada orang-orang berlibur. Tamu-tamu biasanya tinggal bersama keluarga mereka, untuk waktu yang relatif cukup lama. Fasilitas yang disediakan

cukup beraneka ragam dan biasanya lebih bersifat formal seperti *swimming, fishing, reading* dan lain-lain dengan maksud agar penginap dapat menikmati pemandangan disekitarnya.

2.2.7. Pemasaran Hotel

Pemasaran hotel adalah suatu usaha yang dilakukan dalam rangka menarik tamu untuk tinggal dan menginap serta menggunakan fasilitas yang tersedia dalam hotel tersebut (Oka A. Yoeti, 1999).

Dari batasan ringkas diatas, kita lihat ada tiga kegiatan yang termasuk dalam pemasaran hotel yaitu (Oka. A. Yoeti, 1999):

1. Usaha untuk menarik tamu untuk datang dan tinggal serta menginap di hotel yang kita tawarkan.
2. Usaha untuk membujuk tamu yang tinggal dan menginap di hotel agar menggunakan semua fasilitas yang tersedia dalam hotel tersebut.
3. Usaha untuk menarik masyarakat di sekitar hotel, agar yang tidak datang dari luar kota selain untuk menginap (*weekend* pada hari libur) maupun menggunakan fasilitas yang tersedia, seperti untuk konferensi, seminar, pameran, kolam renang dan sebagainya.

Pemasaran hotel adalah aktivitas yang menggunakan strategi dan taktik, yang direncanakan sedemikian rupa untuk menyampaikan cerita tentang pelayanan yang diberikan suatu hotel, dengan memberikan

rangsangan yang bergairah pada tamu untuk memilih pesan yang disampaikan hotel untuk dibandingkan dengan pilihan lain dari hotel pesaing (Denney G. Ritherford). Pemasaran hotel adalah ilmu yang bertujuan untuk menyenangkan tamu, dan dari kegiatan itu hotel akan memperoleh keuntungan (Philip Kotler).

Dari definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pemasaran selalu terdiri dari beberapa aktivitas yang bertujuan untuk menarik calon pelanggan dengan memberikan motivasi agar tertarik untuk membeli produk dan jasa pelayanan hotel.

Terdapat lima unsur penting dalam industri perhotelan yang saling terkait antara satu dengan yang lainnya yaitu (Philip Kotler):

1. *People*

Yaitu siapa saja diantara orang banyak itu yang dianggap sebagai konsumen yang potensial bagi hotel, dimana saja mereka berada, layanan apa saja yang mereka dapatkan dan kendala apa yang menyebabkan mereka tidak dapat menikmati layanan suatu hotel yang mereka inginkan.

2. *Product*

Yang dimaksud produk disini khususnya dalam industri perhotelan adalah kamar yang bagaimanakah yang diinginkan atau disenangi tamu, makanan apa saja yang perlu disediakan, fasilitas apa saja yang harus dibangun sehingga mereka mau datang dan menginap pada suatu hotel tertentu. Jadi apakah sudah sesuai produk yang

ada dengan selera konsumen dan keinginan pasar yang sudah ditargetkan.

3. *Price*

Yang dimaksud harga disini adalah sampai dimana kebijakan harga atau tarif hotel ditetapkan dapat bersaing dengan tarif hotel lain yang dianggap sebagai pesaing.

4. *Promotion*

Dari sekian banyak media massa yang ada, bisa dipilih media mana saja yang sesuai dan efektif digunakan untuk menyampaikan pesan pada calon tamu hotel. Dan pesan yang bagaimana sebaiknya disampaikan melalui media massa yang dipilih sehingga sampai kepada target pasar yang dituju, dengan demikian calon tamu dapat mengambil keputusan untuk datang dan menginap di hotel.

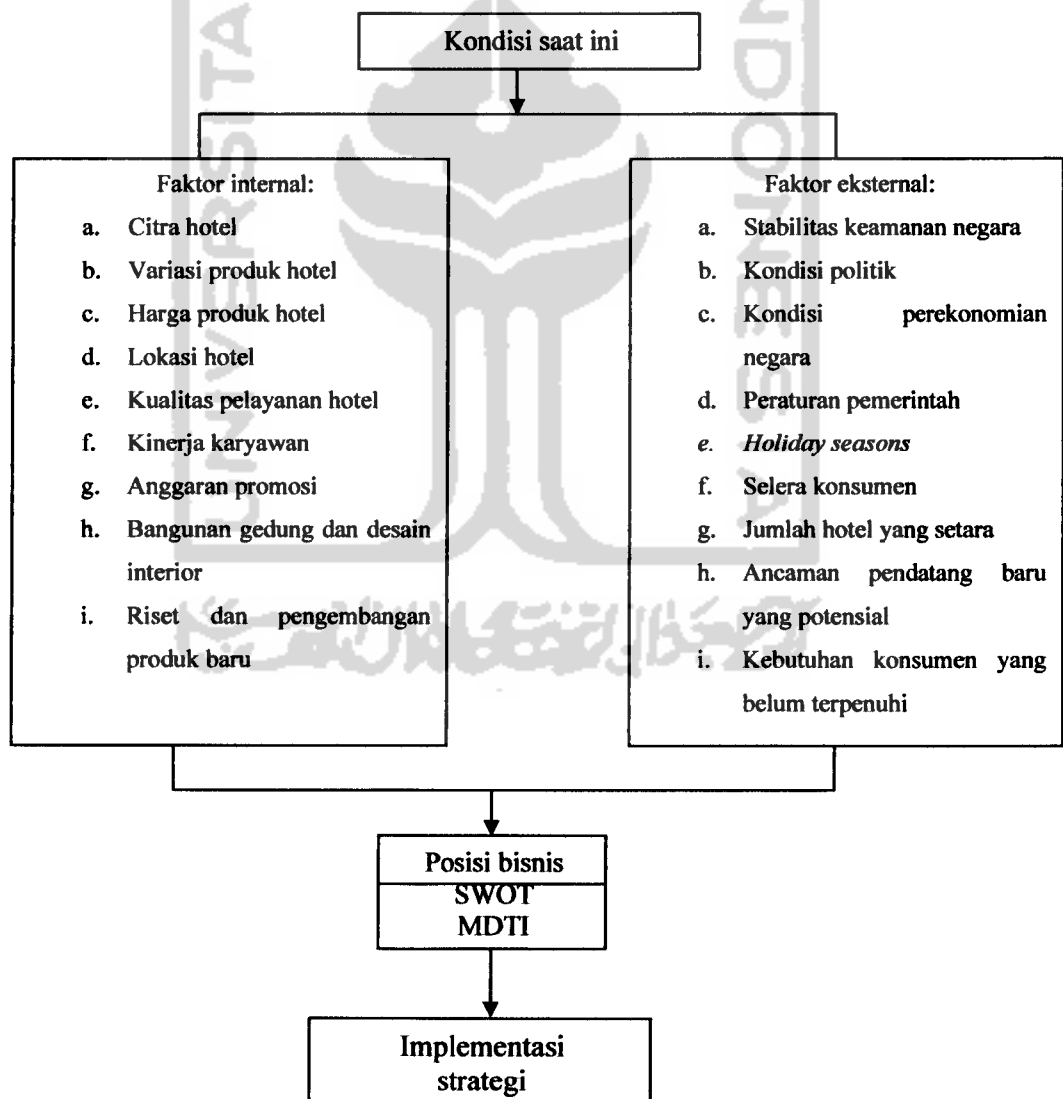
5. *Performance*

Yaitu bentuk layanan yang diberikan bila tamu datang di hotel tersebut. Seharusnya layanan yang baik harus sejalan dengan apa yang dipromosikan.

Tugas utama pemasaran adalah mengubah sikap orang yang tidak suka menjadi suka terhadap suatu barang atau jasa. Selain itu juga untuk menghalangi atau merintangikan dan bisa juga menghancurkan permintaan terhadap produk dan jasa pelayanan hotel pesaing.

Bagi manajemen hotel, pemasaran bertujuan agar penjualan kamar, makanan dan minuman dapat meningkat. Sehingga dengan meningkatnya penjualan maka profit pun juga akan meningkat. Sedangkan bagi pemilik hotel atau pemegang saham, pemasaran bertujuan untuk memacu pertumbuhan peningkatan kekayaan perusahaan.

2.3. Kerangka Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Inna Garuda Yogyakarta.

3.2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Dalam penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu variabel internal dan variabel eksternal. Variabel internal terdiri dari:

a. Citra hotel

Citra adalah penilaian konsumen terhadap suatu perusahaan. Disamping untuk memberikan arahan pencapaian tujuan ekonomis yang telah ditetapkan, misi perusahaan yang telah dirumuskan diharapkan dapat dijadikan masukan bagi masyarakat dalam mengembangkan citra perusahaan (*public image*). Untuk keperluan ini, perusahaan lebih sering bersikap proaktif, tidak dengan cara menunggu dan membiarkan proses pembentukan citra tersebut tanpa kendali. Oleh karena itu, manajemen berusaha merumuskan harapannya tentang citra publik terhadap perusahaan didalam misi perusahaan (Suwarsono, Muhammad, Manajemen Strategi).

b. Variasi produk hotel

Produk adalah sesuatu yang dapat ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan (Philip Kotler). Orang memuaskan keinginan dan

kebutuhannya dengan produk baik berupa barang ataupun jasa. Maka variasi produk menjadi hal yang sangat penting untuk menarik minat konsumen.

Produk yang terdapat di Inna Garuda Yogyakarta:

- 1) Kamar, terdiri dari: President Suite, Colonial Suite, Executive Suite, Junior Suite, Deluxe, Standart.
- 2) Restoran dan bar, yang terdiri dari: Djanoer Koenig Oriental Restaurant, Enam Djam di Djogja Coffee Shop, Miyagawa Asahi Japanese Restaurant, Mataram Bar.
- 3) *Convention Rooms* (ruang pertemuan): Borobudur Hall, Mendut Room, Prambanan Room, Boko Room, Sambisari Room, Kalasan Room, ASEAN Room (6 room), Arjuna Room, Nakula Room, Yudhistira Room.
- 4) Fasilitas olah raga: kolam renang, billiard, dan lapangan tennis.
- 5) Fasilitas pendukung lain seperti ATM, *laundry* dan *dry cleaning*, *money changer*, bank, agen perjalanan, agen tiket pesawat, *beauty corner*, *mail service*, *taxi service*, areal parkir yang luas, dan toko-toko kecil yang menjual souvenir khas Yogyakarta.

c. Harga produk hotel

Harga adalah sejumlah uang (ditambah beberapa barang kalau mungkin) yang dibutuhkan untuk menambah sejumlah kombinasi dari barang serta pelayanannya (Swastha, 1997:43-44). Harga merupakan komponen yang berpengaruh langsung terhadap laba perusahaan. Tingkat harga yang

ditetapkan mempengaruhi kuantitas yang terjual. Secara tidak langsung harga mempengaruhi biaya, karena kuantitas yang terjual berpengaruh pada biaya yang ditimbulkan dalam kaitannya dengan efisiensi produksi.

d. Lokasi hotel

Lokasi hotel adalah tempat dimana barang atau jasa itu dapat dibeli (Oka A. Yoeti, 1999, hal:24). Dengan kata lain, kapan, dimana dan siapa yang menjual produk atau jasa yang ditawarkan itu. Sifat lokasi atau untuk jasa penginapan adalah permanent dan tidak dapat dipindah-pindah. Oleh karena itu faktor lokasi harus diperhitungkan terutama dalam hubungannya dengan tempat konsumen potensial (Basu Swastha). Lokasi suatu hotel sangat menentukan bagi kemajuan dan perkembangan hotel tersebut. Lokasi hotel harus strategis dan dapat mudah dijangkau oleh konsumen.

e. Kualitas pelayanan hotel

Dalam pemasaran jasa, pelayanan merupakan sesuatu yang sangat penting dalam rangka menarik konsumen untuk memperoleh kepuasan terhadap jasa yang ditawarkan dan agar konsumen tidak berpindah ke hotel lain yang menawarkan jasa serupa.

f. Kinerja karyawan

Kinerja karyawan sangat mempengaruhi input yang dihasilkan sehingga sangat penting bagi kemajuan perusahaan. Suatu perusahaan harus dapat meningkatkan kualitas karyawan agar kinerjanya semakin baik. Dengan kinerja karyawan yang baik, maka produk yang dihasilkanpun juga baik.

g. Anggaran promosi

Promosi adalah semua kegiatan yang dimaksudkan untuk menyampaikan atau mengkomunikasikan suatu produk kepada pasar sasaran untuk memberikan informasi tentang keistimewaan, kegunaan dan yang paling penting adalah tentang keberadaannya, untuk mengubah sikap ataupun mendorong konsumen bertindak dalam hal ini menggunakan fasilitas hotel. Untuk keberhasilan suatu promosi, maka anggaran untuk promosi sangat penting dan menentukan keberhasilan dari suatu yang dipromosikan.

h. Bangunan gedung dan desain interior

Bangunan gedung dan desain interior sangat penting untuk menarik konsumen menginap di suatu hotel, dengan bangunan gedung dan desain interior yang bagus, konsumen akan merasa betah untuk tinggal lebih lama.

i. Riset dan pengembangan produk baru

Hal ini sangat diperlukan agar suatu hotel tidak ditinggalkan oleh pasar dan dapat mengikuti selera konsumen yang berubah.

Sedangkan variabel eksternal terdiri dari:

a. Stabilitas keamanan negara

Kondisi keamanan negara yang tidak stabil menjadi salah satu ancaman utama bagi perkembangan dunia pariwisata, khususnya bidang perhotelan.

Apabila kondisi keamanan dapat terjamin, maka konsumen dapat dengan tenang dan nyaman berada dalam suatu tempat untuk mengunjungi dan menginap di suatu hotel.

b. Kondisi politik

Kondisi politik menjadi salah satu faktor yang penting bagi kemajuan perusahaan dengan menjamin kenyamanan tamu yang menginap di suatu hotel.

c. Kondisi perekonomian negara

Perekonomian negara merupakan sesuatu yang tidak kalah pentingnya dalam kemajuan perusahaan khususnya dalam bidang perhotelan. Nilai rupiah yang turun atas nilai dolar Amerika Serikat mempengaruhi kebijakan pihak manajemen hotel dalam menentukan tarif bagi konsumen.

d. Peraturan pemerintah

Adalah kebijakan yang dikeluarkan pemerintah yang berkaitan dengan perkembangan dan pertumbuhan bisnis perhotelan.

e. *Holiday seasons*

Adanya hari libur panjang, mendorong minat tamu untuk datang dan menginap di suatu hotel. Maka bagi manajemen hotel menilai hari libur merupakan salah satu indikator utama dalam memperoleh keuntungan yang lebih besar.

f. Selera konsumen

Agar perusahaan dapat berkembang dengan baik dan tidak ditinggalkan oleh pasar, maka harus mengikuti selera konsumen yang berubah.

g. Jumlah hotel yang setara

Jumlah hotel yang berbintang sama menjadi pesaing utama dalam merebut konsumen. Agar dapat menarik tamu yang menginap, maka suatu hotel harus memberikan fasilitas yang lebih baik dari fasilitas yang disediakan oleh hotel yang setara.

h. Ancaman pendatang baru yang potensial

Bisnis perhotelan merupakan bisnis yang sangat menjanjikan keuntungan besar. Oleh sebab itu, persaingan dengan pendatang baru yang potensial sering terjadi pada hotel yang sudah melakukan pengembangan baik dari segi fasilitas maupun pelayanan yang diberikan. Maka adanya pendatang baru yang potensial merupakan suatu ancaman yang harus diperhatikan oleh pihak hotel.

i. Kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi

Suatu perusahaan harus dapat memberikan kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi agar dapat memberikan kepuasan terhadap konsumen sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang lebih besar.

3.3. Jenis Data dan Sumber Data

➤ Data Primer

Yaitu data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian atau responden. Penulis meminta keterangan pada manager-manager tiap bagian: *Marketing Manager*, *Manpower Manager*, *Chief Accountant*, *Food And Beverage Manager*, dan *Executive Assistant Manager*.

3.4. Metode Pengumpulan Data

1. Interview (wawancara)

Melakukan wawancara langsung dengan bagian-bagian marketing atau bagian-bagian lain yang dapat memberikan data-data yang diperlukan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

2. Observasi (pengamatan langsung)

Yaitu dengan melaksanakan pengamatan secara langsung terhadap kegiatan operasional dalam perusahaan untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh tentang proses produksi dan kegiatan yang ada pada perusahaan.

3. Daftar pertanyaan (kuesioner)

Yaitu dengan membuat daftar pertanyaan yang akan diberikan kepada pihak Inna Garuda Yogyakarta yang terdiri dari: *Marketing Manager, Manpower Manager, Chief Accountant, Food And Beverage Manager, dan Executive Assistant Manager.*

3.5. Responden

Pada penelitian ini, responden yang menjawab pertanyaan dari pihak manajemen Inna Garuda Yogyakarta sebanyak lima orang yang meliputi: *Marketing Manager, Manpower Manager, Chief Accountant, Food And Beverage Manager, dan Executive Assistant Manager.*

3.6. Metode Analisis Data

Dalam menganalisis data yang diperoleh, digunakan metode analisis data kualitatif dan kuantitatif secara bersamaan selanjutnya kedua analisis tersebut saling bekerja satu sama lain. Adapun alat analisis yang digunakan adalah:

3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Validitas adalah ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument. Uji validitas digunakan untuk mengetahui kesamaan antara data yang telah terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti, sehingga dapat diperoleh hasil penelitian yang valid. Instrument yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data itu valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas menggunakan korelasi dalam penelitian ini teknik korelasi yang dipakai adalah teknik korelasi *product moment*, dengan rumus:

$$R_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x \cdot \sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

R_{xy} = Koefisien korelasi setiap pertanyaan atau item

N = Jumlah responden

X = Nilai skor dari setiap pertanyaan

Y = Skor nilai dari seluruh pertanyaan atau item

Apabila r hitung $>$ r tabel, maka kuesioner sebagai alat pengukur dikatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana pengukuran itu dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama. Pengukuran ini menggunakan teknik belah dua yaitu membagi pertanyaan yang valid menjadi dua belah antara kelompok item bernomor ganjil dan kelompok item bernomor genap. Setelah hasilnya diketahui, dimasukkan dalam rumus Spearman Brown untuk mencari koefisien reliabilitas dari item.

Rumus Spearman Brown:

$$R_{tt} = \frac{2(r_{xy})}{1 + r_{xy}}$$

Keterangan:

r_{tt} = Koefisien antara item ganjil dan genap

r_{xy} = Koefisien reliabilitas dengan taraf signifikan 5%

apabila $r_{tt} >$ r tabel, maka kuesioner sebagai alat pengukur sudah memenuhi syarat reliabilitas.

3.6.2 Penyusunan Analisis SWOT dan MDTI

1) Identifikasi variabel internal dan eksternal

Tahapan ini dimulai dengan mencari indikator apa saja yang paling berpengaruh dalam mempengaruhi variabel internal dan eksternal. Manajemen dituntut untuk menentukan variabel yang benar-benar mendukung indikator yang sangat signifikan dan mampu menganalisis implikasi manajerial yang timbul, mengidentifikasi variabel internal yang menjadi penentu keberhasilan suatu perusahaan.

Indikator Variabel Internal	Indikator Variabel Eksternal
<ul style="list-style-type: none"> • Citra hotel • Variasi produk hotel • Harga produk hotel • Lokasi hotel • Kualitas pelayanan hotel • Kinerja karyawan • Anggaran promosi • Bangunan gedung dan desain interior • Riset dan pengembangan produk baru 	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilitas keamanan negara • Kondisi politik • Kondisi perekonomian negara • Peraturan pemerintah • <i>Holiday seasons</i> • Selera konsumen • Jumlah hotel yang setara • Ancaman pendatang baru yang potensial • Kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi

2) Klarifikasi Bobot dan Nilai

Dari tahapan identifikasi variabel internal dan eksternal, kemudian diambil klarifikasi bobot dan nilai pada pengambil keputusan. Masing-masing variabel diberi bobot berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting). Keseluruhan bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00.

Kemudian masing-masing variabel diberi nilai (rating) untuk masing-masing indikator mulai dari 1 (sangat tidak penting) sampai dengan 5 (sangat penting) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi yang bersangkutan.

3) Penjelasan SWOT

SWOT ini didasarkan pada hasil prosedur yang kedua, sehingga dapat ditentukan atau dijelaskan kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman dari kondisi indikator masing-masing yang dimiliki oleh perusahaan.

4) Perhitungan Nilai Tertimbang

Nilai tertimbang diperoleh dari hasil perkalian antara bobot masing-masing indikator dengan nilai yang didapat. Hasil perhitungan mempunyai nilai tertinggi 5 dan terendah 1.

Indikator Variabel Internal

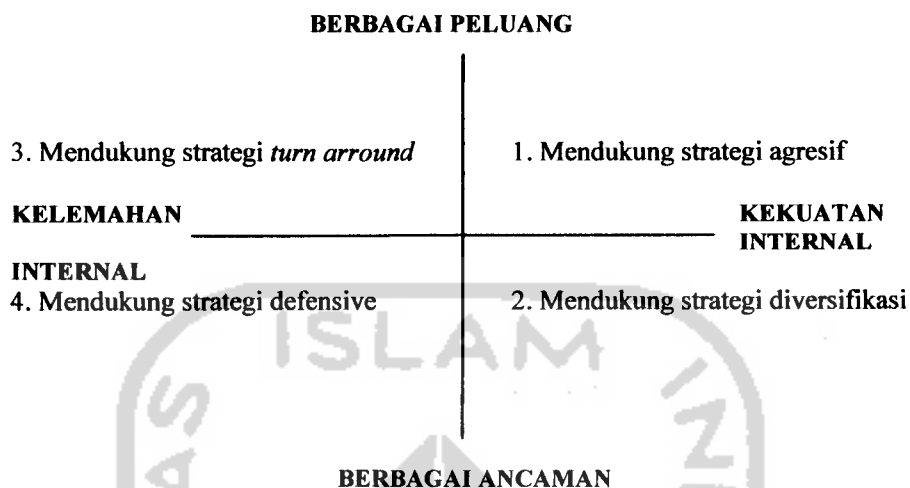
Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
<ul style="list-style-type: none"> • Citra hotel • Variasi produk hotel • Harga produk hotel • Lokasi hotel • Kualitas pelayanan hotel • Kinerja karyawan • Anggaran promosi • Bangunan gedung dan 			
Jumlah	1,00		

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
<ul style="list-style-type: none"> • Stabilitas keamanan negara • Kondisi politik • Kondisi perekonomian negara • Peraturan pemerintah • <i>Holiday seasons</i> • Selera konsumen • Jumlah hotel yang setara • Ancaman pendatang baru yang potensial • Kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi 			
Jumlah	1,00		

5) Penentuan Posisi Bisnis Melalui Analisis SWOT

Dalam analisis SWOT, kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi variabel internal dan eksternal. Variabel internal meliputi kekuatan dan kelemahan sedangkan variabel eksternal meliputi ancaman dan peluang yang dimiliki perusahaan.

Diagram Analisis SWOT



Kuadran I : Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Kuadran II: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan dengan memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk atau pasar).

Kuadran III: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi kendala atau kelemahan internal. Fokus

strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran IV: Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

6) Perumusan Strategi SWOT

Dari strategi SWOT diatas, dapat digambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Matriks ini menghasilkan 4 kemungkinan alternatif strategis.

MATRIK SWOT

SWOT	INTERNAL STRENGHT (S)	INTERNAL WEAKNESESS (W)
EKSTERNAL OPPORTUNITIES (O) Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
EKSTERNAL THREAT (T) Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal	STRATEGI S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis (Reorientasi, Konsep, Perencanaan Strategi untuk Menghadapi Abad 21, Cetakan Ketiga, 1998, hal:31).

a. Strategi S-O

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi S-T

Strategi ini merupakan strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi W-O

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi W-T

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat antisipasi dan ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghadapi ancaman.

7) Penentuan Posisi Bisnis Melalui Analisis MDTI

Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal sedang nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal. Dari perpotongan kedua sumbu ini akan terlihat posisi bisnis pada masa yang akan datang.

Untuk penentuan nilai tiap klasifikasi dari masing-masing sel yang berskala antara 1-5 diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut:

$$(5-1) : 3 = 1,33$$

Hasil nilai 1,33 tersebut untuk selanjutnya digunakan sebagai acuan nilai klasifikasi masing-masing sel yang ada. Karena nilai dari 1 sedangkan intervalnya 1,33 maka titik sumbu ada pada skala 2,32. Adapun pengklasifikasian tiap sel adalah:

- 1,00-2,32 : Rendah
- 2,33-3,65 : Medium
- 3,66-5,00 : Tinggi

Skala Prioritas Investasi

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan bisnis	Tinggi	I	II	III
	Medium	II	III	IV
	Rendah	III	IV	IV

Sumber: Suwarsono, Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus, Ed-Revisi, Cet-3 UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2000, Hal: 147.

8) Perumusan Strategi MDTI

Langkah selanjutnya adalah perumusan strategi untuk mengantisipasi kekuatan, peluang, ancaman dan kelemahan dengan menggunakan segala kemampuan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan.

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan bisnis	Tinggi	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen/divestasi
	Rendah	Selektif	Panen/divestasi	Panen/divestasi

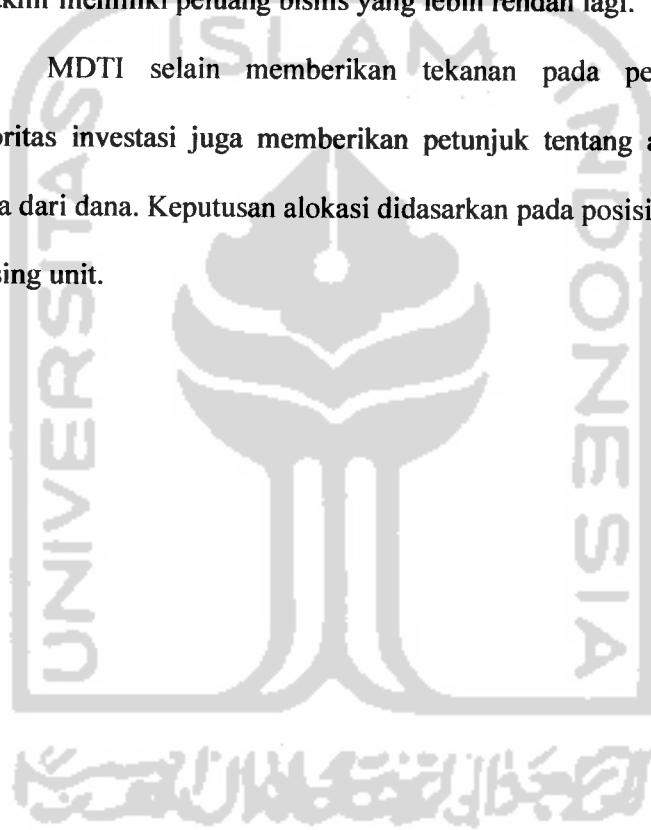
Unit Usaha Strategis (U2S) yang terletak pada sel yang terbentuk sebagai akibat dari perpotongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horizontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan berprospek untuk berkembang lebih jauh.

Manajemen dituntut tidak ragu-ragu mengembangkan U2S yang terletak pada ujung kiri atas MDTI dengan terus berinvestasi guna

meningkatkan bahkan mengakselerasikan pertumbuhannya. Strategi pertumbuhan menjadi satu-satunya pilihan.

Sel yang terbentuk karena perpotongan bagian medium dari sumbu vertikal dan horizontal juga berprospek untuk berkembang, sekalipun tidak sebesar U2S yang telah diuraikan sebelumnya. 3 sel terakhir memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi.

MDTI selain memberikan tekanan pada penentuan skala prioritas investasi juga memberikan petunjuk tentang alokasi sumber daya dari dana. Keputusan alokasi didasarkan pada posisi bisnis masing-masing unit.



IMPLIKASI STRATEGIS

		DAYA TARIK INDUSTRI		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi ditempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar berdasar segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	Tumbuh berdasar segmen pasar Spesialisasi Investasi selektif	Pemangkasan Investasi minimal Bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin Mengacaukan sumber aliran kas pesaing Divestasi

Sumber: Suwarsono, Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus, Ed-Revisi, Cet-3 UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2000, Hal: 148.

3.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini berisi rencana isi skripsi yang berfungsi sebagai acuan dalam menulis skripsi. Skripsi ini terdiri dari lima bab, yaitu satu bab pendahuluan, tiga bab uraian, dan satu bab penutup.

BAB I Pendahuluan

Dalam bab I terdapat latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian, metode analisis data dan sistematika penulisan.

BAB II Landasan Teori

Pada bagian ini diuraikan teori-teori, konsep yang berkaitan dengan penelitian agar pemecahan masalah menjadi mudah.

BAB III Metode Penelitian

Pada bab ini diuraikan secara singkat mengenai variabel penelitian dan metode analisis data yang dipergunakan dalam penelitian.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bagian ini menguraikan mengenai gambaran umum perusahaan dan hasil pembahasan dari penelitian yang telah dilakukan.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Dalam bab ini memuat tentang kesimpulan dari hasil-hasil perhitungan analisis data dan memberikan saran yang membangun.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Data Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Berdirinya Inna Garuda

Pada masa kependudukan Belanda di Indonesia, pemerintah penjajah ini membangun sebuah hotel pada lokasi yang strategis yaitu di jantung kota Yogyakarta, tepatnya di Jalan Malioboro. Hotel yang berbentuk *Cottage* tersebut dibangun pada tahun 1908. Dan pada masa itu, hotel tersebut merupakan hotel termewah dan terbesar di Yogyakarta dengan nama "***Grand Hotel De Djogja***". Hotel tersebut dioperasikan pada tahun 1911 dan hanya menampung tamu-tamu Gubernur Belanda saja. Pada tahun 1938 hotel tersebut diubah bentuknya yaitu terdiri dari 2 buah sayap, sayap utara dan sayap selatan serta bangunan utama di tengah.

Tahun 1942 Jepang masuk menguasai Indonesia tidak terkecuali Yogyakarta. Jepang merubah nama "***Grand Hotel De Djogja***" menjadi "***Hotel Asahi***". Dengan pengorbanan teramat berat dan titik darah penghabisan, pada tanggal 17 Agustus 1945 para pejuang Indonesia memproklamasikan kemerdekaannya. Setelah itu "***Hotel Asahi***" dirubah dengan nama "***Hotel Merdeka***".

Tahun 1946 karena keadaan politik serta untuk mengamankan Republik, kota Yogyakarta menjadi Ibu Kota Republik Indonesia untuk

sementara waktu dan "*Hotel Merdeka*" dijadikan perkantoran oleh para menteri kabinet pada saat itu. Kembali kota Yogyakarta mengukir sejarah.

Ketika Agresi Militer Belanda II sekitar tahun 1948, hotel ini dijadikan sebagai markas besar tentara dibawah pimpinan Panglima Besar Jenderal Soedirman. Jenderal Soedirman tinggal di hotel ini untuk beberapa waktu dengan menempati kamar no. 911. Kamar tersebut sampai sekarang tetap diabadikan, bahkan kamar tersebut dinamakan Kamar Soedirman dengan kelas President Suite.

Pada tahun 1950 "*Hotel Merdeka*" diganti nama menjadi "*Hotel Garuda*" oleh pemerintah Indonesia. Tahun 1975 pengelolaan Hotel Garuda oleh pemerintah diserahkan kepada PT. NATOUR (*National Hotels And Tourism Corporate Limited*), kemudian pada tahun 1982 PT. NATOUR merenovasi "*Natour Garuda*" dan ditingkatkan dari hotel berbintang satu menjadi hotel berbintang empat. Pelaksanaan renovasi menelan biaya 9 Milyar Rupiah dan selesai pada akhir tahun 1984.

Guna mempertahankan citra hotel sebagai hotel yang penuh sejarah, maka bentuk bangunan sayap utara dan sayap selatan dipertahankan, tetapi bangunan yang di tengah dijadikan bertingkat tujuh. "*Natour Garuda*" yang berstatus Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sesuai dengan PP No. 25 Tahun 1975. Hotel ini melaksanakan *Trial Opening* diawal tahun 1985 dengan kamar berjumlah 120 kamar yang siap menampung tamu yang menginap.

Pelaksanaan upacara agung *Grand Opening Ceremony* dilaksanakan pada tanggal 29 Juni 1985 (hari Sabtu Pahing dipercaya sebagai hari baik, hari kelahiran Sri Sultan Hamengku Buwono IX), dan diresmikan oleh beliau yang pada saat itu menjabat sebagai Gubernur DIY. Pada tahun 1987, secara resmi "*Natour Garuda*" dikukuhkan oleh pemerintah melalui Departemen Pariwisata, Pos, dan Telekomunikasi (Depparpostel) sebagai hotel berkategori bintang empat.

Bersamaan dengan berkembangnya kepariwisataan yang semakin pesat di Indonesia pada umumnya dan di kota Yogyakarta pada khususnya, PT. NATOUR melaksanakan perluasan untuk "*Natour Garuda*" dengan menambah sebanyak 120 kamar sehingga jumlah kamar secara keseluruhan menjadi 240 kamar siap huni, akan tetapi siap untuk dijual hanya 233 kamar. Perluasan "*Natour Garuda*" ini diresmikan pada tanggal 29 Juni 1991 oleh Sri Paduka Pakualam VII – Gubernur DIY saat itu. Merupakan kebanggaan tersendiri bahwa didalam sejarahnya "*Natour Garuda*" diresmikan oleh dua Raja yang sekaligus menjabat sebagai Gubernur DIY.

Dalam rangka memperketat posisi perhotelan yang bernaung dibawah BUMN, Pemerintah Indonesia melalui Departemen Keuangan pada tahun 1993 menggabungkan dua kekuatan besar perhotelan, yaitu PT. Hotel Indonesia International (PT. HII) dengan PT. Natour menjadi PT. HII-Natour (Hotel Indonesia International-Natour). Pada bulan Maret 2001 PT. HII-Natour merubah menjadi PT. HIN (PT. Hotel Indonesia Natour), dan pada akhir tahun 2002 hotel-hotel, restoran, dan catering di bawah naungan PT.

HIN yang dulunya menyanggah nama Hotel dan Natour kini hanya menggunakan Inna. PT. HIN yang berada dalam satu direksi, menaungi 16 hotel, 2 restoran dan catering, yaitu:

1. Hotel Indonesia di Jakarta
2. Inna Wisata International di Jakarta
3. Inna Ambarukmo Palace di Yogyakarta
4. Inna Putri Bali di Bali
5. Inna Bali Beach di Bali
6. Inna Samudra Beach di Pelabuhan Ratu, Jawa Barat
7. Inna Parapat di Danau Toba, Sumatera Utara
8. Inna Muara di Padang, Sumatera Barat
9. Inna Dharma Deli di Medan, Sumatera Utara
10. Inna Garuda di Yogyakarta
11. Inna Dibya Puri di Semarang, Jawa Tengah
12. Inna Simpang di Surabaya, Jawa Timur
13. Inna Bath Tretes di Tretes, Jawa Timur
14. Inna Bali di Bali
15. Inna Kuta Beach di Bali
16. Inna Sindhu Beach di Bali
17. Inna Adi Sucipto Restaurant and Catering di Yogyakarta
18. Inna Juanda Restaurant and Catering di Surabaya, Jawa Timur

1.1.2. Lokasi INNA Garuda

Lokasi merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan dalam pendirian suatu hotel. Penentuan lokasi sangat mempengaruhi perkembangan dan kemajuan hotel tersebut. Tujuan penentuan lokasi yang tepat bagi produsen adalah agar dapat beroperasi dengan lebih efisien, sedangkan bagi konsumen penentuan lokasi yang tepat dapat dijangkau dengan mudah.

Sebagaimana layaknya sebuah hotel, pemilihan lokasi selalu didasarkan pada beberapa pertimbangan. Beberapa pertimbangan pokok antara lain lokasi berada atau dekat dengan pusat bisnis atau kegiatan pemerintah, dekat dengan akses para pengunjung seperti stasiun kereta api, bandara atau terminal bus. Selain itu dipertimbangkan juga kemungkinannya untuk berkembang atau mengadakan ekspansi. Pada saat pertama kali didirikan, Inna Garuda juga mempertimbangkan hal-hal tersebut.

Inna Garuda Yogyakarta terletak pada lokasi yang sangat strategis di Jalan Malioboro No. 60, Kelurahan Suryatmajan, Kecamatan Danurejan, yang terletak di daerah tingkat II Kota Madya Yogyakarta. Hampir semua pusat kegiatan dan ciri khas kota Yogyakarta dapat dicapai dengan mudah dari lokasi tersebut tanpa harus menghabiskan waktu. Lokasi Inna Garuda Yogyakarta yang strategis dapat dilihat dari beberapa segi, antara lain:

1. Segi Historis

Inna Garuda merupakan hotel yang bersejarah, karena merupakan markas perjuangan tentara Indonesia dalam mempertahankan kemerdekaan Indonesia.

2. Segi Pemasaran

Inna Garuda merupakan hotel yang sangat strategis karena berlokasi di jantung kota yang menjadi pusat keramaian dan tempat tujuan wisata Yogyakarta.

3. Segi Pariwisata

Merupakan hotel yang dekat dengan obyek wisata antara lain:

- a. Keraton Yogyakarta
- b. Pura Pakualaman
- c. Taman Sari
- d. Benteng Vredeburg

1.1.3. Tujuan Berdirinya Inna Garuda

Inna Garuda Yogyakarta sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa khususnya perhotelan memiliki beberapa tujuan, yaitu:

1. Sebagai agen pembangunan pemerintah di bidang pariwisata khususnya perhotelan.
2. Sebagai agen sosial, Inna Garuda menyediakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat luas dan menyerap tenaga kerja yang banyak.

3. Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang diharapkan memberikan sumbangan dan pendapatan negara dari sektor pariwisata dan perhotelan.
4. Melayani jasa atau penyediaan kamar, makanan dan minuman serta fasilitas pendukung lainnya kepada masyarakat.

4.1.4. Manfaat Didirikannya Inna Garuda

Dilihat dari berbagai pihak, manfaat didirikannya Inna Garuda adalah sebagai berikut:

1. Bagi Pemerintah
 - a. Sebagai sumber pendapatan negara.
 - b. Agen pembangunan.
 - c. Penyebaran pengelolaan jasa perhotelan di bawah BUMN.
2. Bagi Daerah Istimewa Yogyakarta
 - a. Pendapatan asli daerah.
 - b. Kerjasama bidang sosial, keamanan, dan statistik pengunjung.
 - c. Mata rantai bisnis atau usaha komersil.
3. Bagi Masyarakat
 - a. Sumber pelayanan kamar, makan dan minum bagi pengunjungnya.
 - b. Sumber informasi dalam bidang pariwisata dan berlibur.
 - c. Penciptaan lapangan kerja.

4.1.5. Visi, Misi, Motto Inna Garuda

4.1.5.1. Visi Inna Garuda

Inna Garuda memiliki satu visi yaitu sebagai perusahaan jaringan perhotelan yang bertaraf internasional, berbudaya dan berkepribadian bangsa Indonesia yang tersebar di nusantara.

4.1.5.2. Misi Inna Garuda

1. Menyediakan jasa perhotelan dan jasa-jasa pariwisata yang berkualitas dalam rangka menunjang program pariwisata nasional.
2. Mengembangkan segmentasi pasar utama yang sudah ada dari mancanegara namun tetap meningkatkan wisatawan nusantara.
3. Memberikan hasil terbaik bagi pelanggan, masyarakat, pemegang saham, dan karyawan.

4.1.5.3. Motto Inna Garuda

Inna Garuda Yogyakarta sebagai perusahaan yang bergerak dibidang perhotelan adalah memberikan kepuasan kepada pelanggan atau konsumen, karena maju dan berkembangnya usaha perhotelan ditentukan oleh konsumen. Oleh karena itu, Inna Garuda memiliki motto "***Anda Segalanya Bagi Kami***" yang berarti bahwa perusahaan sangat memperhatikan kepentingan dan kebutuhan pelanggan sehingga pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Inna Garuda. Hal ini tidak hanya dilakukan oleh Inna Garuda saja, akan tetapi

seluruh perusahaan yang bernaung di bawah PT. HIN (Hotel Indonesia Natour).

4.1.6. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu bentuk hubungan formasi yang terencana antar kelompok fungsi-fungsi sejenis, faktor fisik dan personalia yang dibutuhkan untuk melaksanakan fungsi-fungsi tersebut. Struktur organisasi ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi koordinasi serta sentralisasi maupun desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan ukuran satuan kerja.

Struktur organisasi Inna Garuda bersifat fungsional yang mengutamakan aspek-aspek spesialisasi, dimana kegiatan-kegiatan utama perusahaan dikelompokkan menjadi departemen-departemen. Bentuk struktur organisasi pada Inna Garuda adalah bentuk organisasi garis, dimana wewenang kekuasaan berasal dari atas yang didelegasikan kebawah dan masing-masing bawahan bertanggung jawab penuh kepada pimpinan diatasnya.

Struktur Organisasi Dan Job Description Inna Garuda

Adapun tugas dan tanggung jawab tiap-tiap bagian dan departemen dalam struktur organisasi Inna Garuda adalah sebagai berikut:

1. Direksi

Merupakan kekuasaan tertinggi yang bertugas mengkoordinir kegiatan-kegiatan hotel yang ada dibawah PT. Natour di seluruh Indonesia, dan berkedudukan di PT. Hotel Indonesia Natour (PT. HIN) Jakarta.

2. General Manager

Merupakan top manager pada masing-masing unit PT. HIN-Natour yang mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut:

- a. Bertanggung jawab atas seluruh operasi hotel berdasar wewenang yang diberikan oleh direksi Inna Garuda.
- b. Bertanggung jawab atas kelangsungan hidup dari masing-masing unit PT. HIN-Natour yang dipimpinnya.
- c. Mengendalikan kegiatan organisasi dalam mengimplementasikan strategi untuk mencapai sasaran perusahaan.
- d. Mewakili Inna Garuda dalam hubungan dengan pihak luar.
- e. Bertanggung jawab menerapkan kebijakan-kebijakan pemerintah dalam perhotelan dan kebijakan direksi dari kantor pusat.
- f. Berhak ikut serta dalam kegiatan perencanaan anggaran di kantor pusat.

General Manager mempunyai wewenang untuk membawahi langsung enam departemen, yaitu:

- a. *Executive Assistant Manager*
- b. *Operation Analiyst Manager*
- c. *Chief Accountant*
- d. *Marketing Manager*
- e. *Food and Beverage Manager*
- f. *Manpower Manager*

Adapun tugas dan pembagian dari masing-masing departemen tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Executive Assistant Manager*

Merupakan manajer yang bertanggung jawab atas operasional dari perusahaan yang terdiri dari bagian-bagian (departemen), dan manajer ini juga merupakan kepala tiap-tiap departemen dibawahnya.

Executive Assistant Manager membawahi empat departemen, yaitu:

- 1) *Front Office Manager*

Bertugas untuk mengkoordinasikan secara langsung tugas-tugas dari *Front Office*, yang meliputi persiapan daftar perubahan kamar, persiapan daftar tamu VIP, persiapan daftar *chek in* dan *chek out*, *extra bed* dan *baby crip*, *discrepancy report*, *holding reservation*. Persiapan status kamar, pengiriman *housekeeping report*, laporan kamar yang *out of order*, dan menyiapkan *treatment* untuk tamu. *Front Office Manager* membawahi

langsung empat bagian yaitu: *Chief Concierge*, *Chief Reception*, *Chief Operator*, dan *Chief Reservation*.

2) *Executive Housekeeper* (Manajer Tata Graha)

Bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan segala aktivitas yang berhubungan dengan kamar-kamar penginapan yang menyangkut aspek pemeliharaan, kebersihan, persiapan-persiapan dan sebagainya. *Executive Housekeeper* membawahi langsung dua bagian yaitu *Assistant Executive Housekeeper* dan *Laundry Manager*.

3) *Duty Manager*

Bertugas menggantikan fungsi kegiatan dari manajer departemen pada saat yang bersangkutan sedang tidak bertugas, dimana kegiatannya berkaitan dengan penyambutan tamu sebelum sampai hotel dan setelah sampai hotel. Adapun jadwal kegiatan *Duty Manager* sebagai berikut:

Hari Sabtu, Minggu, dan hari libur : 07.00-15.00

15.00-23.00

23.00-07.00

Hari Senin-Jumat : 16.00-24.00

24.00-08.00

4) *Chief Engineer*

Mempunyai tanggung jawab utama yaitu menyangkut semua seluk beluk yang berkaitan dengan bangunan dan semua peralatan listrik

mekanik yang ada di hotel, serta memperbaiki dan mengatasi kerusakan dan kemacetan peralatan yang ada di hotel secara keseluruhan. *Chief Engineer* membawahi langsung tiga bagian:

1. *Repair & Maintance*

Bertugas memelihara segala sesuatu yang berhubungan dengan perabot dan bangunan gedung hotel.

2. *Electric*

Bertugas memelihara semua fasilitas yang berhubungan dengan peralatan elektronik hotel.

3. *Mechanic*

Bertugas memelihara segala sesuatu yang berhubungan dengan peralatan elektronik hotel.

b. *Operation Analyst Manager*

Bertugas menganalisa seluruh kegiatan operasional hotel dan bertanggung jawab langsung kepada General Manager.

c. *Chief Accountant*

Memiliki tanggung jawab penuh terhadap masalah-masalah keuangan dan akuntansi perusahaan. Manajer ini secara langsung membawahi 5 departemen, yaitu:

1. *Purchasing Manager* (Manajer Pembelian)

Bertugas merencanakan dan melakukan pembelian semua keperluan hotel dan keperluan untuk fasilitas pendukung seperti restoran dan ruang pertemuan. Manajer pembelian juga

bertanggung jawab mengatur syarat-syarat pembayaran yang paling menguntungkan perusahaan.

2. *Credit Manager* (Manajer Bagian Kredit)

Bertugas menyelesaikan piutang perusahaan.

3. *Accounting dan Office Manager*

Bertugas melakukan koordinasi pencatatan dan penyesuaian laporan penerimaan, pengeluaran, hutang dan piutang, melakukan koordinasi penyusunan neraca dan laporan rugi laba, serta memberikan laporan-laporan realisasi anggaran pada tingkat pelaksanaan dan penyimpangan.

4. *Store Manager*

Bertanggung jawab dalam hal penyimpanan barang dan pendistribusian barang.

5. *Cost Contoler* (Pengendalian Biaya)

Bertugas merencanakan dan mengendalikan seluruh biaya hotel, mulai dari rencana pemasukan, rencana pengeluaran dan membuat rincian-rincian biaya.

d. *Marketing Manager*

Memiliki tugas melakukan kegiatan promosi, melakukan pendekatan-pendekatan dengan konsumen, memberikan laporan kepada General Manager tentang kegiatan pemasaran serta hasil-hasilnya serta menjalin hubungan dengan publik untuk menciptakan citra hotel yang baik.

Manajer pemasaran membawahi langsung *Sales Manager* dan *Public Relations Manager*.

e. *Food and Beverage Manager (FBM)*

Bertugas memenuhi kebutuhan makanan dan minuman para tamu, meningkatkan kemampuan memasak para koki, dan mengawasi pelayanan di restoran. Manajer ini membawahi langsung 3 bagian, yaitu:

1. *Banquet Manager*

2. *Executive Chef*

Dimana membawahi langsung *Sous Chef* dan *Sous Chef* ini membawahi langsung *Chef de Partie*.

3. *Chef Steward*

f. *Manpower Manager (Manajer Personalia)*

Tugas manajer personalia adalah merencanakan, mengendalikan dan mengkoordinasikan kegiatan dengan kepegawaian, yang mencakup penggajian, rekrutment tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan pegawai, pemutusan hubungan kerja serta diskripsi kerja. Manajer personalia membawahi langsung 4 bagian, yaitu:

1. *Training Manager*

Bertugas menyusun anggaran dan program kerja diklat, mempersiapkan penunjukkan pembimbingan (instruktur), menyusun jadwal diklat, menyiapkan surat keputusan penunjukkan instruktur, menyelesaikan hal-hal evaluasi peserta diklat, kelengkapan administrasi kepegawaian.

2. *Chief Personal Administration*

Bertugas dan bertanggung jawab penuh atas:

- Pengaturan kelancaran dan keterpaduan tugas-tugas usaha kepegawaian (*job analysis*).
- Menangani masalah kepegawaian khususnya dalam bidang kesejahteraan karyawan.
- Melaksanakan masalah penilaian serta memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi.
- Menangani masalah lembur.

3. *Legal Officer*

Bertugas menangani masalah kontrak dengan perusahaan atau pihak lain berdasarkan hukum dan Undang-Undang yang berlaku.

4. *Chief Security*

Bertugas mengawasi keluar masuknya barang dari hotel, menangani barang milik tamu yang hilang, serta pengamanan terhadap seluruh areal hotel.

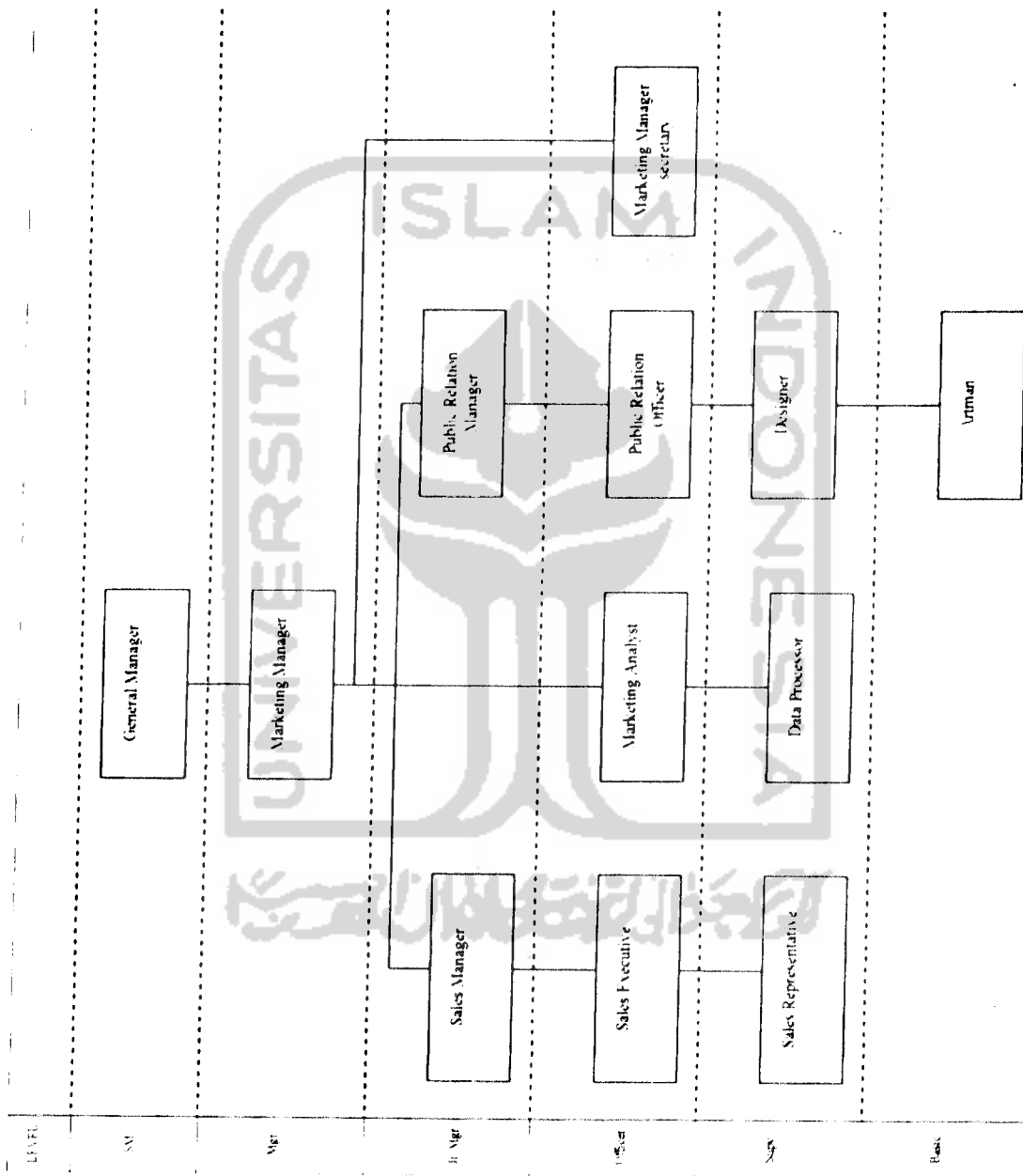
4.1.7. Marketing Departement (Departemen Pemasaran)

Departemen pemasaran mempunyai tugas utama yaitu mengusahan agar kamar-kamar kosong pada waktu-waktu sepi dapat terisi disamping harus mempertahankan tingkat hunian yang stabil, dan berusaha menarik calon konsumen agar membeli dan menggunakan produk yang ditawarkan hotel dengan menggunakan strategi yang diterapkan.

Adapun struktur organisasi bagian pemasaran Inna Garuda Yogyakarta, dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4.2
STRUKTUR ORGANISASI MARKETING DEPARTEMEN
INNA GARUDA YOGYAKARTA



Sumber: Data Primer Inna Garuda, 2005

Tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian yang terdapat dalam struktur organisasi departemen pemasaran Inna Garuda Yogyakarta adalah sebagai berikut:

1. Marketing Manager

- a) Mengusahakan pencapaian keuntungan perusahaan sebesar-besarnya.
- b) Mencari dan menetapkan target pasar Inna Garuda.
- c) Meningkatkan perkembangan pasar baik adanya perubahan keadaan pasar, penurunan maupun peningkatan daya saing pemasaran hotel pesaing lainnya.
- d) Mengendalikan jalannya operasional bagiannya.
- e) Bertanggung jawab dalam mengkoordinir usaha penjualan produk.
- f) Menyelenggarakan hubungan yang baik dengan instansi maupun segmen pasar lainnya.
- g) Menyusun program dan anggaran pembiayaan pemasaran.
- h) Bertanggung jawab atas penyusunan *marketing plan*.
- i) Bertanggung jawab atas administrasi bagian pemasaran.
- j) Bertanggung jawab atas pembuatan laporan bulanan atau tahunan sesuai dengan keperluan yang telah ditetapkan.
- k) Bertanggung jawab atas penyelenggaraan publikasi dalam rangka pemasaran Inna Garuda.

- l) Bertanggung jawab atas pelaksanaan fungsi *Public Relation*.
- m) Memimpin rapat bagian dan aktif dalam rapat-rapat operasional antar bagian.

2. *Sales Manager*

- a) Melaksanakan studi tentang pasar dalam rangka penentuan strategi umum pemasaran.
- b) Melaksanakan tugas *Research Tactics*, yaitu menyampaikan studi tentang variabel marketing strategi baik *controllable variables* maupun *uncontrollable variables*.
- c) Melaksanakan tugas *Creatives Tactics*, yaitu menganalisa hasil riset pasar untuk menentukan tujuan pemasaran.
- d) Melaksanakan tugas *Media Tactics*, yaitu membuat review hasil riset yang disampaikan secara tertulis kepada pimpinan.
- e) Membuat anggaran biaya riset untuk diajukan pada pimpinan.
- f) Bertanggung jawab kepada marketing manager melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan.

3. *Public Relation Manager*

- a) Membina dan memelihara hubungan baik dengan para tamu hotel, masyarakat sekitar, pemerintah, maupun pihak media massa.
- b) Melaksanakan riset, yakni *opinion research* terhadap tamu tentang produk dan pelayanan hotel.
- c) Melaksanakan penyusunan daftar masalah yang disusun berdasarkan fakta dan data yang ada.
- d) Bertanggung jawab dalam memberikan penerangan informasi kepada tamu tentang hotel maupun produk yang ditawarkan hotel.
- e) Bertanggung jawab atas pembuatan *design* untuk kegiatan promosi, termasuk pengadaan spanduk, poster, dan lain-lain.
- f) Mempersiapkan laporan pelaksanaan advertising.
- g) Menyimpan data atau surat yang berhubungan dengan penyelenggaraan promosi.

4. *Sales Executive*

- a) Bertanggung jawab kepada kepala bagian.
- b) Membimbing tugas *Sales Representative*.
- c) Mengkoordinir pelaksanaan *Sales Call/Sales Promotions* berdasarkan rencana yang telah disusun dan dipersiapkan dengan persetujuan kepala bagian.

- d) Mengikuti secara aktif arus mekanisme administrasi.
- e) Membuat laporan hasil *sales call/sales promotion*.
- f) Melaksanakan kebijakan perusahaan maupun kebijakan promosi lainnya.
- g) Mengawasi dan menganalisa *job performance* bawahannya.

5. ***Sales Representative***

- a) Ikut serta dalam pelaksanaan *sales promotion*.
- b) Aktif dalam kegiatan administrasi kantor.
- c) Berperan serta dalam meningkatkan penjualan produk-produk yang ditawarkan.

6. ***Public Relation Officer***

- a) Membantu *Public Relation Manager* dalam melakukan tugas-tugasnya.
- b) Membantu penyelenggaraan promosi.
- c) Menangani administrasi kantor.
- d) Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan pimpinan bagian.

7. ***Artman***

- a) Bertanggung jawab terhadap *Chief Advertising*.
- b) Melaksanakan pembuatan *design* serta *artwork* atas petunjuk *Chief Advertising*.

- c) Menyimpan berkas-berkas contoh penyajian hasil karya sebagai dokumen.
- d) Membuat rencana biaya kerja untuk pengadaan barang atau sarana kerja.
- e) Bertanggung jawab atas display dan pemasangan iklan.

8. *Marketing Manager Secretary*

- a) Melaksanakan tugas secara teknis tentang ketatausahaan kantor, seperti menerima surat masuk, mengirimkan surat, mengetik surat, dan menyelesaikan keuangan kantor.
- b) Menjaga kerahasiaan kantor baik masalah kepegawaian maupun dokumen lainnya.
- c) Mengatur dan menyusun sistem desentralisasi surat maupun dokumen lainnya, kemudian sub sistem menyimpan arsip sendiri.
- d) Menyusun prioritas tugas operasional untuk masing-masing staf sesuai dengan data input dari *marketing manager*.

9. *Sales Dispatcher*

- a) Melaksanakan tugas sales promotion dalam kondisi gerak cepat di airport dalam menarik konsumen.
- b) Bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas promosi dan penjualan di airport.

General Manager Inna Garuda saat ini adalah Bapak H. Ainul Midfar. Jumlah tenaga kerja yang dimiliki Inna Garuda Yogyakarta pada tahun 2005 adalah sebagai berikut:

Januari	: 347 orang	Juli	: 343 orang
Februari	: 346 orang	Agustus	: 343 orang
Maret	: 344 orang	September	: 343 orang
April	: 344 orang	Oktober	: 343 orang
Mei	: 343 orang	Nopember	: 342 orang
Juni	: 343 orang	Desember	: 342 orang

Jenjang pendidikan tenaga kerja yang dimiliki Inna Garuda terdiri dari SD, SLTP, SLTA, D1– DIII, dan S1. Dengan sistem upah untuk karyawan tetap adalah bulanan dan untuk karyawan kontrak adalah dibayar sesuai dengan kontrak (honorer) yang semuanya itu dibayar dimuka.

Jam kerja karyawan tersebut dibagi kedalam beberapa shift oleh pihak manajemen Inna Garuda, yaitu:

a. Bagian Front Office

- Shift I : 07.00 – 15.00
- Shift II : 15.00 – 23.00
- Shift III : 23.00 – 07.00

Dengan ketentuan 1 shift terdiri dari 8 jam (dikurangi 1 jam istirahat) dan dalam satu minggu 5 hari kerja, 2 hari libur.

b. Bagian Back Office

Jam kerja mulai pukul 08.00 – 17.00 dikurangi 1 jam istirahat.

Dengan ketentuan 5 hari kerja dan 1 hari libur.

4.1.8. Distribusi dan Promosi Inna Garuda

a) Distribusi

Inna Garuda Yogyakarta mempunyai saluran pemasaran yang digunakan dalam rangka memasarkan produknya kepada masyarakat. Adapun saluran pemasaran yang digunakan Inna Garuda Yogyakarta, yaitu:

1. Saluran pemasaran langsung

Dalam pemasaran langsung, pihak hotel dengan calon konsumen bertemu secara langsung tanpa ada perantara. Dalam memasarkan produk-produknya, Inna Garuda mengutamakan kesan baik kepada konsumen dan meningkatkan pelayanan.

2. Saluran pemasaran tidak langsung

Yaitu melalui perantara yang menghubungkan pihak hotel dengan calon konsumen, seperti biro perjalanan yang juga diberikan komisi berdasarkan kesepakatan bersama.

b) Promosi

Dalam memperkenalkan jasa perhotelan kepada calon konsumen, Inna Garuda melakukan promosi yang dilakukan oleh

bagian marketing. Adapun alat-alat promosi yang dilakukan oleh Inna Garuda adalah:

1. Iklan

Promosi yang dilakukan Inna Garuda dalam periklanan melalui media televisi, radio dan *website*.

2. Publisitas, yang terdiri dari:

a) *Public Relation*

Yaitu promosi melalui hubungan dengan teman-teman yang ada di hotel atau kerabat karyawan.

b) *Relationship*

Yaitu promosi melalui hubungan kerja dengan relasi, teman dan kolega.

3. *Personal selling*, yang terdiri dari:

a) *Direct Selling*

Yaitu promosi yang dilakukan dengan cara mendatangi langsung calon konsumen maupun melalui telepon.

b) *Sales Letter*

Yaitu cara penjualan melalui surat kabar yang dikirimkan kepada perusahaan atau instansi.

c) *Sales Call*

Yaitu promosi dengan cara mengadakan kunjungan untuk konsumen yang berada di luar kota.

4. Acara-acara dari pihak hotel

Yaitu dengan melakukan kegiatan yang diselenggarakan oleh hotel untuk menjual produk dengan adanya pameran, paket lebaran, natal dan tahun baru.

5. *Souvenir*

Pemberian *souvenir* hanya kepada pelanggan-pelanggan tertentu saja yang berupa tas, sandal, dompet, dan tempat kartu nama.

4.1.9. Produk dan Fasilitas Inna Garuda

Produk utama yang ditawarkan Inna Garuda kepada konsumen adalah menyewakan kamar. Seluruh kamar dan publik area (*In Door*) ber-AC dengan fasilitas standar yang meliputi *private bath, hot and cool running water, video/program TV, piped music, mini bar, serta refrigerator*.

Jumlah kamar yang dioperasikan sebanyak 229 kamar, yang terdiri dari:

- President Suite sebanyak : 1 buah
- Executive Suite sebanyak : 7 buah
- Junior Suite sebanyak : 22 buah
- Deluxe sebanyak : 63 buah
- Standard sebanyak : 136 buah

Fasilitas pelengkap yang disediakan yaitu *extra bed* dan *group rate (single-double)*. Sedangkan khusus untuk kamar-kamar suite yang

terletak di bangunan baru, dilengkapi dengan *bath robe* kimono dan *slipper, hair dryer, serta pillow*.

Tarif yang ditetapkan oleh manajemen Inna Garuda untuk masing-masing kamar berbeda sesuai dengan tipe dan jenis serta fasilitas yang terdapat di dalamnya. Harga kamar sesuai dengan jenis kamar dapat dilihat pada Tabel 4.1

Tabel 4.1
Daftar tarif kamar Inna Garuda Yogyakarta

Jenis Kamar	Tarif (Single)	Tarif (Double)
President Suite	US \$ 319.000	US \$ 319.000
Executive Suite	US \$195.000	US \$195.000
Junior Suite	US \$122.000	US \$122.000
Deluxe	US \$73.000	US \$79.000
Standard	US \$66.000	US \$73.000

Sumber: Data Primer Inna Garuda Yogyakarta, 2005

Selain itu juga disediakan Extra Bed seharga US \$ 20, dan group rate dengan cara negotiable.

Keterangan harga jika dihitung dalam nilai rupiah saat ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. President Suite Single/Double : Rp 3.190.000,00
2. Executive Suite Single/Double : Rp 1.950.000,00
3. Junior Suite Single/Double : Rp 1.220.000,00
4. Deluxe Single : Rp 730.000,00
- Deluxe Double : Rp 790.000,00

5. Standard Single	: Rp 660.000,00
Standard Double	: Rp 730.000,00

Produk lain yang ditawarkan Inna Garuda adalah makanan dan minuman. Dalam hal ini Inna Garuda juga melengkapi dengan fasilitas-fasilitas berupa restoran, bar, dan *lobby lounge*. Restoran dan bar yang terdapat di Inna Garuda adalah sebagai berikut:

- Djanoer Koenig Oriental Restaurant (11.00 AM – 02.30 PM dan 06.00 PM- 10.00 PM)
- Enam Djam di Djogja Coffee Shop (06.00 AM – 12.00 PM)
- Miyagawa Asahi Japanese Restaurant (01.00 PM – 10.00 PM)
- Mataram Bar (11.00 AM – 12.00 PM)

Inna Garuda juga menyediakan ruang pertemuan (*Convention Rooms*) yang terdiri dari berbagai tipe dan kapasitas.

Tabel 4.2
Daftar Kapasitas Convention Rooms

Nama Ruang	Ukuran	Kapasitas (seats)	
		Theatre	Class
Borobudur Hall	24 X 26	800	375
Mendut Room	16 X 20	250	100
Prambanan Room	8 X 16	200	80
Boko Room	8 X 10	75	40
Sambisari Room	9 X 9	75	40
Kalasan Room	9 X 9	75	40
ASEAN Room	8 X 7	50	20
Arjuna Room	9 X 9	75	40
Nakula Room	9 X 5	30	10
Yudhistira Room	4 X 6	15	8

Sumber: Data Primer Inna Garuda Yogyakarta (2005)

Inna Garuda memiliki fasilitas olah raga yang terdiri dari kolam renang, billiard, dan lapangan tennis yang dapat digunakan setiap saat oleh tamu yang menginap.

Fasilitas pendukung lainnya yang disediakan Inna Garuda meliputi: ATM, *Laundry and Dry Cleaning*, *Money Changer*, bank, *business center*, agen perjalanan, *mail service*, *taxi service*, areal parkir yang luas, dan toko-toko kecil yang menjual *souvenir* khas Yogyakarta.

Inna Garuda Yogyakarta dari tahun ke tahun rata-rata mengalami kenaikan dalam penjualan kamar. Hal ini tidak lepas dari peran

manajemen yang menerapkan strategi pemasaran dalam rangka menaikkan prosentase penjualan kamar. Tingkat hunian kamar dapat diambil dari lima tahun terakhir dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2005, dapat dilihat dalam tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3

**Comparative Marketing Target
Periode: 2001 – 2005**

Description	2001	2002	2003	2004	2005
STATISTIC DATAS					
Room in the house	240	240	229	229	229
Total Room Available	85,054	85,054	83,585	83,814	83,585
Total Room Night Sold	44,013	47,377	49,892	49,849	49,481
Total Room Occupied	46,161	49,077	50,988	51,239	50,585
Guest Arrival: Foreign	2,636	3,109	2,264	2,512	2,197
Domestic	37,514	44,701	43,814	49,511	44,913
Total	40,150	47,810	45,778	52,023	47,110
Number of Guest Night	85,060	91,962	95,213	95,401	93,409
Avarage Length of Stay	2,12	1,92	2,08	1,83	1,98
Percentage of Occupancy (%)	54.28	57.71	61.00	61.13	60.52
Percentage Of Double Occu(%)	84.27	87.38	86.74	86.19	84.66
Average Room Rate (Rp)	144,6645	157,387	167,798	190,873	220,422
Number of Food Cover	181,193	192,830	205,163	209,747	242,664
Average per Cover (Rp)	20,095	25,849	29,439	31,399	31,947

Sumber: Data Primer Inna Garuda Yogyakarta (2006)

4.2. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bagian ini akan dilakukan proses analisis data setelah penulis berhasil mengakumulasi keseluruhan data yang menjadi obyek penelitian. Dalam pengumpulan data tersebut penulis memperolehnya dari hasil kuesioner, interview ataupun diskusi dengan pihak-pihak yang bersangkutan.

Perkembangan strategi bisnis membutuhkan perkiraan daya gerak suatu operasi untuk masa yang akan datang. Perusahaan yang bergerak di bidang jasa perhotelan dituntut untuk melayani konsumen secara baik, misalnya menawarkan produk/jasa yang berkualitas dan harga yang terjangkau, sehingga perlu dilakukan suatu evaluasi strategi yang dapat memberikan masukan kepada perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Untuk itu, di sini akan dilakukan analisis secara kualitatif dan secara kuantitatif yang dalam proses selanjutnya analisis tersebut saling berhubungan satu sama lain.

Sebelum dilakukan analisis data terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas agar kuesioner yang digunakan sebagai instrumen pengukur data telah terbukti valid dan reliabel.

4.2.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS versi 11.5 yang bertujuan untuk mengetahui bahwa setiap butir pertanyaan yang diajukan kepada manajer telah dinyatakan valid atau tidak. Sedangkan uji Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa tingkat keandalan

instrumen penelitian dalam hal ini dengan menggunakan kuesioner sebagai alat memperoleh data.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas pada variabel internal dan eksternal dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.2.1.1 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Internal

Variabel Internal dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 9 butir pertanyaan tentang penilaian kemampuan dan 9 butir pertanyaan tentang bobot indikator (kepentingan). Instrumen dapat dinyatakan valid jika nilai r hitung (r_{xy}) lebih besar daripada r tabel ($DF=5$, diperoleh r tabel = 0,754). Hasil uji validitas dan reliabilitas seperti yang diperoleh dari lampiran 4 dapat disusun seperti tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Internal

Item	Kepentingan			Kemampuan		
	r_{x-y}	Nilai Kritis	Keterangan	r_{x-y}	Nilai Kritis	Keterangan
Butir 1	0.956	0,754	Valid	0.948	0,754	Valid
Butir 2	0.956	0,754	Valid	0.948	0,754	Valid
Butir 3	0.900	0,754	Valid	0.900	0,754	Valid
Butir 4	0.946	0,754	Valid	0.900	0,754	Valid
Butir 5	0.900	0,754	Valid	0.956	0,754	Valid
Butir 6	0.987	0,754	Valid	0.900	0,754	Valid
Butir 7	0.956	0,754	Valid	0.900	0,754	Valid
Butir 8	0.987	0,754	Valid	0.900	0,754	Valid
Butir 9	0.987	0,754	Valid	0.956	0,754	Valid
Koef. SB	0,9889	0,6	Reliabel			

Sumber : Data primer diolah, 2005 (Lampiran 4)

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas seperti yang disajikan pada tabel 4.4 diatas menunjukkan bahwa seluruh butir mempunyai nilai koefisien korelasi butir (r_{xy}) lebih besar dari 0,754 (r tabel) sehingga dapat dinyatakan valid dan koefisien Spearman Brown (r_{tt}) yang lebih besar dari 0,6 (Nunally, dalam Ghozali : 2001) dapat dinyatakan reliabel atau dapat diandalkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang berhubungan dengan variabel internal baik bobot maupun penilaian dapat dinyatakan valid dan reliabel.

4.2.1.2 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Eksternal

Variabel eksternal dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 9 butir pertanyaan tentang penilaian dan 9 butir pertanyaan tentang bobot indikator. Hasil uji validitas dan reliabilitas seperti yang diperoleh pada lampiran 4 dapat disusun seperti tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Eksternal

Item	Kepentingan			Penilaian/Kemampuan		
	r_{x-y}	Nilai Kritis	Keterangan	r_{x-y}	Nilai Kritis	Keterangan
Butir 1	0.826	0,754	Valid	0.827	0,754	Valid
Butir 2	0.885	0,754	Valid	0.969	0,754	Valid
Butir 3	0.979	0,754	Valid	0.960	0,754	Valid
Butir 4	0.893	0,754	Valid	0.907	0,754	Valid
Butir 5	0.907	0,754	Valid	0.960	0,754	Valid
Butir 6	0.961	0,754	Valid	0.915	0,754	Valid
Butir 7	0.961	0,754	Valid	0.827	0,754	Valid
Butir 8	0.969	0,754	Valid	0.947	0,754	Valid
Butir 9	0.960	0,754	Valid	0.818	0,754	Valid
Koef. SB	0,9871	0,6	Reliabel			

Sumber : Data primer diolah, 2005 (Lampiran 4)

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas seperti yang disajikan pada tabel 4.5 diatas menunjukkan bahwa seluruh butir mempunyai nilai koefisien korelasi butir (r_{xy}) lebih besar dari 0,754 (r tabel) bararti dapat dinyatakan valid dan koefisien Spearman Brown (r_{tt}) yang lebih besar dari 0,6 (Nunally, dalam Ghozali : 2001) sehingga dapat dinyatakan reliabel atau dapat dihandalkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang berhubungan dengan variabel eksternal baik bobot maupun penilaian dapat dinyatakan valid dan reliabel.

4.2.1.3 Data dan Hasil Perhitungan Data

1. Penilaian Variabel Internal

Pemberian nilai untuk masing-masing indikator dilakukan, kemudian diikuti dengan tahap berikutnya yaitu pemberian bobot pada setiap variabel yang dinilai. Penentuan nilai (rating) untuk masing-masing indikator dimulai dari 1 (sangat tidak baik) sampai 5 (sangat baik) oleh peneliti perusahaan tersebut menurut tingkatan penilaian berdasarkan indikator variabel internal.

Pendekatan kuantitatif digunakan penulis sebagai metode analisa data untuk menentukan bobot pada masing-masing indikator sejak dari 0,0 (yang paling tidak penting) sampai dengan 1,0 (terpenting). Bobot ini mencerminkan peran masing-masing indikator setelah dilakukan evaluasi. Dalam penentuan bobot ini, dilakukan berdasar pemahaman dan

kesepakatan dengan manajemen perusahaan, perhitungannya disajikan pada lampiran 2.

Tabel 4.6
Nilai Variabel Internal

Indikator Variabel Eksternal	Nilai	Keterangan
Kekuatan		
Citra Hotel	4.80	Sangat Baik
Variasi produk hotel	4.60	Sangat Baik
Lokasi hotel	4.40	Sangat Baik
Kinerja karyawan	4.20	Sangat Baik
Anggaran promosi	4.20	Sangat Baik
Bangunan gedung dan desain interior	4.20	Sangat Baik
Riset dan pengembangan produk baru	3.40	Baik
Kelemahan		
Kualitas pelayanan hotel	2.80	Tidak baik
Harga (Tarif Kamar)	2.80	Tidak baik

Sumber: Data Primer, diolah 2005(Lampiran 2)

Tabel 4.7
Bobot Variabel Internal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot
Kekuatan	
Citra Hotel	0.1125
Variasi produk hotel	0.1063
Lokasi hotel	0.1178
Kinerja karyawan	0.1125
Anggaran promosi	0.1015
Bangunan gedung dan desain interior	0.1178
Riset dan pengembangan produk baru	0.1178
Kelemahan	
Kualitas pelayanan hotel	0.1069
Harga (Tarif Kamar)	0.1068

Sumber: Data Primer, diolah 2005 (Lampiran 2)

2. Penilaian Variabel Eksternal

Langkah dalam penilaian variabel eksternal sama seperti pada penilaian variabel internal, dimana nilai yang dapat dicapai dalam perhitungan indikator variabel eksternal adalah nilai tertinggi 5 (sangat baik), dan nilai terendah 1 (sangat tidak baik). Penilaian ini juga diikuti dengan pemberian bobot, yang mana hasil dari penilaian dan pembobotan ini nantinya dapat digunakan dalam mencari skor (nilai tertimbang) masing-masing variabel/indikator seperti yang diperoleh pada lampiran 1.

Tabel 4.8
Nilai Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Nilai	Nilai
Peluang		
Kondisi politik	3.60	Baik
Kondisi perekonomian negara	4.20	Sangat Baik
Peraturan pemerintah	4.80	Sangat Baik
<i>Holiday seasons</i>	4.80	Sangat Baik
Selera konsumen	3.60	Baik
Ancaman pendatang baru potensial	4.20	Sangat Baik
Kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi	4.20	Sangat Baik
Ancaman		
Stabilitas keamanan negara	2.40	Tidak Baik
Jumlah hotel yang setara	2.60	Tidak Baik

Sumber : Data Primer diolah, 2005 (Lampiran 1)

Tabel 4.9
Bobot Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot
Peluang	
Kondisi politik	0.0831
Kondisi perekonomian negara	0.1004
Peraturan pemerintah	0.1176
<i>Holiday seasons</i>	0.1233
Selera konsumen	0.1341
Ancaman pendatang baru potensial	0.1177
Kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi	0.1231
Ancaman	
Stabilitas keamanan negara	0.0831
Jumlah hotel yang setara	0.1003

Sumber : Data Primer diolah, 2005 (Lampiran 1)

3. Evaluasi Variabel Internal dan Eksternal

Nilai maksimal yang dicapai dalam nilai tertimbang adalah 5 (lima), yang mengidentifikasi kekuatan perusahaan yang maksimal tanpa ada sedikitpun kelemahan yang dimiliki perusahaan. Nilai terendah adalah 1 (satu), yang artinya perusahaan dalam keadaan sakit parah/terpuruk, atau perusahaan tidak memiliki kekuatan untuk bersaing. Dengan keterangan lain lingkungan bisnis memiliki peluang bisnis yang maksimal, di mana tidak ada ancaman sedikitpun yang dapat mengganggu kelancaran bisnis.

Dalam menentukan rating tertimbang kita dapat mengalikan nilai dengan bobot tertentu. Untuk menganalisa, maka bandingkan antara jumlah nilai tertimbang dan hasil rata-rata rating dari nilai (rating) seperti yang diperoleh pada lampiran 3.

Evaluasinya dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 4.10
Internal Factor Evaluation Matrik (IFE)

No	Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kekuatan				
1	Citra hotel	0.1125	4.80	0.5402
2	Variasi produk hotel	0.1063	4.60	0.4889
3	Lokasi hotel	0.1178	4.40	0.5183
4	Kinerja karyawan	0.1125	4.20	0.4727
5	Anggaran promosi	0.1015	4.20	0.4264
6	Bangunan gedung dan desain interior	0.1178	4.20	0.4948
7	Riset dan pengembangan produk baru	0.1178	3.40	0.4005
Total Kekuatan				3.3417
Kelemahan				
8	Harga produk hotel	0.1069	2.80	0.2994
9	Kualitas pelayanan hotel	0.1068	2.80	0.2990
Total Kelemahan				0.5984
Total		1	29.80	3.9402

Sumber : Data primer diolah, 2005 (Lampiran 3)

Tabel 4.11
Eksternal Factor Evaluation Matrik (EFE)

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Peluang				
1	Kondisi politik	0.0831	3.60	0.2993
2	Kondisi perekonomian negara	0.1004	4.20	0.4219
3	Peraturan pemerintah	0.1176	4.80	0.5644
4	<i>Holiday seasons</i>	0.1233	4.80	0.5918
5	Selera konsumen	0.1341	3.60	0.4828
6	Ancaman pendatang baru potensial	0.1177	4.20	0.4944
7	Kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi	0.1231	4.20	0.5172
Total Peluang				3.3718
Ancaman				
8	Stabilitas keamanan negara	0.0831	2.40	0.1996
9	Jumlah hotel yang setara	0.1003	2.60	0.2607
Total Ancaman				0.4603
Total		1	34.40	3.8321

Sumber : Data primer diolah, 2005 (Lampiran 3)

Dari evaluasi variabel internal dan eksternal, diperoleh hasil bahwa evaluasi faktor internal menunjukkan kekuatan sebesar 3,3417 dan kelemahan diperoleh skor sebesar 0,5984. Penjumlahan skor kekuatan dan kelemahan diperoleh nilai sebesar 3,9402. Nilai ini merupakan titik matrik faktor internal dalam diagram SWOT. Sedangkan hasil evaluasi variabel eksternal (mengenai peluang dan ancaman yang dimiliki Inna Garuda Yogyakarta) menunjukkan bahwa peluang sebesar 3,3718 dan ancaman diperoleh angka sebesar 0,4603. Penjumlahan dari peluang dan ancaman diperoleh angka 3,8321. Nilai ini merupakan titik matriks faktor eksternal dalam diagram SWOT.

4.2.1.4 Analisis Kualitatif

Setelah indikator variabel eksternal dan internal diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut terhadap posisi bisnis Inna Garuda. Dalam hal ini akan diketahui variabel eksternal dan internal yang merupakan ancaman, peluang, kekuatan serta kelemahan Inna Garuda Yogyakarta.

Dalam menentukan variabel termasuk dalam kekuatan/kelemahan dan peluang/ancaman dapat ditentukan sebagai berikut :

Skor tertinggi : 5

Skor terendah : 1

Nilai tengah : 3

Sehingga dapat ditentukan :

Skor (bobot x rating) diatas atau sama dengan 3 : Kekuatan/peluang

Skor (bobot x rating) dibawah 3 : Kelemahan/ancaman

Selanjutnya dapat dilakukan analisis terhadap variabel internal maupun variabel eksternal perusahaan dengan melalui tahap-tahap sebagai berikut :

1) Identifikasi Variabel Perusahaan

a. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Dari variabel ini dapat dipisahkan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sehingga dapat diketahui seberapa besar kesempatan yang dapat diperoleh Inna Garuda dari kekuatan yang dimiliki dan dapat pula diketahui kelemahan Inna Garuda yang harus diperbaiki.

1) Kekuatan Lingkungan Internal Inna Garuda Yogyakarta

a) Citra Hotel

Inna Garuda menilai citra penting bagi kemajuan perusahaan. Inna Garuda memiliki citra yang baik di mata konsumen dan masyarakat Yogyakarta. Hal ini dapat dilihat dari tanggapan konsumen yang menilai bahwa Inna Garuda memiliki nilai sejarah dan budaya yang sangat tinggi. Selain itu nama Inna Garuda sudah sangat melekat di benak masyarakat Yogyakarta, sehingga apabila ada wisatawan yang bertanya “hotel apa yang bagus dan strategis”, maka masyarakat akan menyarankan untuk menginap di Inna Garuda. Hal ini

disebabkan karena hotel ini telah lama dikenal oleh masyarakat Yogyakarta, sejak zaman penjajahan Belanda tepatnya tahun 1908. Hotel ini telah mengalami beberapa kali perubahan nama. Sebelum dinamakan Inna Garuda, hotel ini pertama bernama Grand Hotel de Djogja pada tahun 1911. Selanjutnya pada tahun 1942 berubah nama menjadi Hotel Asahi. Pada tahun 1945 berubah nama lagi menjadi Hotel Merdeka. Pada tahun 1950 berubah nama lagi menjadi Hotel Garuda, pada tahun 1975 berubah menjadi Natour Garuda, baru pada tahun 2002, berubah menjadi Inna Garuda. Dengan demikian meskipun nama Inna Garuda baru berdiri tahun 2002 namun hotel ini sendiri sudah ada sejak tahun 1908 dan telah dikenal oleh masyarakat, sehingga wajar apabila nama perusahaan telah memberikan kontribusi bagi kekuatan perusahaan. Hal ini disebabkan karena nama dapat memberikan kesan bahwa produk yang ditawarkan telah memiliki citra yang baik (*perceive quality*), diyakinkan dengan asosiasi dan loyalitas (seorang konsumen yang loyal tidak akan menyukai produk yang kualitasnya rendah)

Inna Garuda telah lama eksis di Yogyakarta sebagai hotel bertaraf internasional dengan kualitas bintang empat, sehingga tingkat pengalaman dalam bisnis perhotelan tidak diragukan lagi. Sejak berdiri pada tahun 1908 maka sudah

terhitung lebih dari 1 abad perusahaan ini telah berkecimpung dalam bisnis ini sehingga pengalaman perusahaan dalam memberikan kualitas pelayanan terbaik termasuk dalam kategori yang cukup pengalaman. Hotel ini telah meraih predikat sebagai hotel bertaraf internasional dengan kualitas bintang empat. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja hotel telah mendapat pengakuan di dunia internasional, sehingga pengalaman bisnis ini merupakan kekuatan bagi perusahaan untuk mengembangkan bisnisnya.

b) Variasi Produk Hotel

Produk menjadi hal yang penting bagi Inna Garuda Yogyakarta dalam menarik minat para konsumen yang ingin memakai jasa Inna Garuda. Dengan berbagai macam variasi produk yang ditawarkan oleh Inna Garuda, menjadikan Inna Garuda salah satu hotel yang cukup diminati oleh wisatawan.

Kelengkapan fasilitas merupakan tujuan utama bagi konsumen dalam menggunakan produk perhotelan. Hotel yang telah menyediakan fasilitas yang lengkap akan diminati oleh konsumen karena fasilitas mampu memberikan kepuasan bagi konsumen. Pihak Inna Garuda telah memberikan fasilitas dan sarana-sarana yang lengkap dalam memenuhi harapan konsumennya. Fasilitas-fasilitas tersebut antara lain dengan menyediakan kamar-kamar hotel dengan kelas yang bervariasi terdiri dari Standart sebanyak 136 kamar, *Deluxe*

sebanyak 63 kamar, *Junior Suite* sebanyak 22 kamar, *Executive Suite* sebanyak 7 kamar, dan *Presidential Suite* sebanyak 1 kamar. Setiap kamar telah dilengkapi dengan AC, TV dan saluran satelit, minibar, telepon, radio, sistem penerangan lampu, kamar mandi yang mewah dan lemari pakaian. Fasilitas yang lain yang disediakan berupa ruangan *Bussiness Center*, fasilitas elex, foto copy, komputer, telepon dan pos. Fasilitas yang lain berupa pelayanan seperti staf yang berbahasa asing, rekaman buku catatan, *baby sister*, binatu, layanan 24 jam, TV, kotak dokumen, dokter, travel, fasilitas valet, penyewaan mobil, toko obat, fasilitas rekreasi seperti Club Joanne Drew (*fitnes center*), tenis meja, kolam renang, taman bermain dan fasilitas-fasilitas yang lain.

c) Lokasi Hotel

Secara geografis, lokasi Inna Garuda Yogyakarta berada di kawasan Malioboro Yogyakarta. Lokasi Inna Garuda Yogyakarta ini sangat strategis karena selain berada dekat daerah wisata (Malioboro dan Keraton Yogyakarta), lokasi hotel ini merupakan daerah perbelanjaan terbesar di Yogyakarta. Pemandangan yang ada di Inna Garuda ke Utara berupa pemandangan Gunung Merapi yang indah dan dapat dinikmati langsung dari lokasi Inna Garuda Yogyakarta dan ke Selatan merupakan pemandangan Keraton Yogyakarta.

d) Kinerja Karyawan

Kualitas karyawan yang ada di Inna Garuda sangat baik, terbukti dari besarnya proporsi karyawan yang bekerja di Inna Garuda Yogyakarta, yaitu sebesar 33,5% berpendidikan tinggi yang terbagi dalam 22,5% berpendidikan terakhir Sarjana Muda (D3) dan 12% berpendidikan terakhir Sarjana S1/S2. Perekrutan karyawan dengan tingkat pendidikan tinggi diharapkan mampu memberikan pelayanan yang profesional sesuai dengan harapan konsumen sehingga kinerja karyawan menjadi lebih baik. Hal ini disebabkan karena banyaknya konsumen yang berasal dari segmen masyarakat menengah keatas dan sebagian berasal dari warga asing maka dituntut perusahaan untuk selalu memberikan kualitas pelayanan yang terbaik bagi kepuasan konsumen.

e) Anggaran Promosi

Untuk meningkatkan volume penjualan hotel salah satu langkah yang perlu diambil adalah melakukan promosi. Dengan promosi maka informasi terhadap produk dan jasa yang ada pada Inna Garuda dapat diserap oleh masyarakat sebagai calon konsumen hotel. Promosi merupakan salah satu cara komunikasi satu arah antara pihak hotel dengan konsumen. Dalam upaya mengembangkan dan menyebarkan komunikasi persuasif produk/jasa hotel untuk menarik

pelanggan, Inna Garuda Yogyakarta telah menggunakan sarana promosi yang berupa :

➤ Penjualan tatap muka (Personal)

Langkah yang dilakukan oleh Inna Garuda dalam melaksanakan *personal selling* yaitu dengan cara mengunjungi setiap pelanggan untuk mendapatkan bisnis potensial, mengirimkan surat yang dikirim kepada instansi atau perusahaan tentang produk yang ditawarkan dan melakukan kunjungan secara berkala untuk konsumen yang berada di luar kota.

➤ *Publisitas* yaitu melakukan promosi melalui hubungan kerja dengan relasi, teman maupun keluarga serta promosi melalui hubungan dengan teman-teman karyawan yang bekerja di Inna Garuda

➤ *Advertising* (periklanan)

Periklanan dilakukan melalui media massa seperti surat kabar, majalah, tabloid, brosur, leaflet, newsletter, brooklet, *website* dan sebagainya untuk berusaha memberikan informasi kepada masyarakat tentang keberadaan, nama, lokasi dan fasilitas yang dimiliki Inna Garuda Yogyakarta.

Dengan adanya promosi diatas tentu anggaran yang harus dikeluarkan untuk membiaya promosi tersebut cukup besar.

Namun kondisi keuangan perusahaan yang cukup kuat, anggaran yang ditetapkan tersebut bukan merupakan ancaman bagi perusahaan, bahkan merupakan modal kerja yang paling efektif untuk mendapatkan keuntungan yang sebanyak-banyaknya, karena sebagian besar konsumen dan pelanggan yang datang menggunakan jasa Inna Garuda karena faktor promosi. Dengan adanya promosi hotel ini telah dikenal oleh masyarakat baik di lingkup nasional maupun internasional.

f) Bangunan Gedung dan Desain Interior

Bangunan Gedung dan desain interior yang ada di Inna Garuda telah memiliki perkembangan yang cukup pesat, dengan bangunan gedung bertaraf internasional telah menjadikan kekuatan yang baik bagi perusahaan dalam rangka menarik konsumen yang sebesar-besarnya. Bangunan gedung hotel ini cukup megah dengan jumlah kamar sebanyak 229 dan interior yang lengkap seperti AC, kamar mandi *hot and cool running water*, video/program TV, dan minibar. Pembangunan gedung/renovasi inipun telah memakan biaya yang cukup besar yaitu sekitar Rp. 9 milyar pada tahun 1984. Bangunan ini terbagi menjadi 3 bagian yaitu sayap utara, sayap selatan dan bangunan tengah sebagai bangunan utamanya.

g) Riset dan Pengembangan Produk Baru

Riset dan pengembangan produk baru terus dilakukan oleh manajemen hotel, agar produk yang ditawarkan sesuai dengan selera pasar. Perusahaan telah berorientasi pasar dimana perusahaan mengerti apa yang dibutuhkan konsumen, mengetahui segmen pasar yang ada, meningkatkan strategi untuk meningkatkan posisi pasar, selalu menciptakan produk baru, tidak hanya mementingkan keuntungan perusahaan saja, dan memiliki kebijakan harga produk yang sesuai maka produk tersebut akan diminati oleh pasar, sehingga penjualan menjadi meningkat. Dengan meningkatkan penjualan dengan sendirinya laba yang diperoleh perusahaan akan semakin meningkat sehingga kinerja perusahaan semakin bagus.

Jadi pengembangan produk ini telah disesuaikan dengan segmen pasar yang ada. Hal ini disebabkan karena keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh segmentasi pasar, dimana perusahaan telah mampu merebut hati konsumen secara menyeluruh pada setiap segmen. Konsumen yang berkunjung di Inna Garuda tidak hanya sebatas kelompok tertentu saja, sehingga pasar yang diperoleh dapat secara maksimal. Perusahaan telah mampu mengidentifikasi segmen pasar mana yang dapat diraih perusahaan, yang meliputi kelompok pembeli yang terbedakan dengan kebutuhan, karakteristik, atau tingkah

laku berbeda yang mungkin membutuhkan produk atau bauran terpisah. Segmentasi Pasar yang dimaksud adalah proses dimana pasar dibagi menjadi para pelanggan (pelanggan domestik dan pelanggan mancanegara) yang terdiri atas orang-orang dengan kebutuhan dan karakteristik yang sama yang mengarahkan mereka untuk merespon tawaran produk atau jasa dan program pemasaran strategi tertentu dalam cara yang sama.

2) Kelemahan Lingkungan Internal Perusahaan

a. Harga Produk Hotel

Kelemahan internal Inna Garuda ini berada pada kebijakan harga. Akibat banyak perhitungan atau sikap terlalu hati-hati dalam menentukan harga, menyebabkan Inna Garuda Yogyakarta sulit untuk bersaing dengan pesaingnya bahkan tidak mungkin akan ketinggalan dari pesaingnya. Begitupun sebaliknya, kelemahan akan timbul kalau terlalu berani dalam penentuan harga maka akan menyebabkan pelanggan atau konsumen berpindah ke produk pesaing. Adanya potongan harga dari 10% hingga 40% ternyata tidak berlaku pada seluruh penghuni hotel. Bagi tamu yang datang sendiri ke Inna Garuda akan dikenakan tarif penuh, artinya tidak mendapat potongan harga.

Jika dilihat dari data-data pengunjung, maka sebagian besar adalah pengunjung atau wisatawan nusantara, sehingga

kemungkinan besar akan datang langsung ke Inna Garuda Sementara untuk harga untuk kamar kelas standar mereka harus mengeluarkan uang sekitar Rp.600.000 per malam. Dengan besarnya tarif tersebut tanpa adanya potongan harga yang menarik, dapat mengurangi loyalitas pelanggan dan bukan hal yang tidak mungkin pelanggan akan berpindah pada hotel setara yang menerapkan tarif yang lebih rendah.

b. Kualitas Pelayanan Hotel

Kelemahan internal kedua Inna Garuda ini berada pada kualitas pelayanan hotel. Pelayanan yang diberikan oleh Inna Garuda masih berskala standar. Akan tetapi hal ini menjadi sangat penting diperhatikan oleh manajemen Inna Garuda untuk melakukan perubahan dan meningkatkan kualitas pelayanan. Manajemen Inna Garuda menyadari bahwa maju atau tidaknya suatu hotel juga sangat ditentukan oleh pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu manajemen Inna Garuda mengadakan pelatihan bagi karyawan sesuai dengan bidang dan departemennya masing-masing sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan hotel.

b. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Variabel eksternal perusahaan terdiri dari beberapa aspek makro yang keberadaannya baik secara langsung maupun tidak

langsung relatif berpengaruh pada perkembangan perusahaan. Untuk itu perlu dilakukan analisis mengenai variabel-variabel eksternal yang didapat dari data-data kuisioner yang diberikan kepada pihak Inna Garuda Yogyakarta, yang kemudian dikuatkan legitimasi secara teoritis.

Dari data tersebut dapat diketahui peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Inna Garuda Yogyakarta, antara lain:

1) Peluang Lingkungan Eksternal Perusahaan

a) Kondisi Politik

Suksesnya pemilu 2004 telah membawa pandangan akan membaiknya kondisi politik di Indonesia. Kondisi politik yang semakin baik/stabil mampu meningkatkan perkembangan bisnis perhotelan di Indonesia. Hal ini juga didukung dengan kondisi masyarakat Yogyakarta, yang selalu bersikap ramah dan tidak terpancing dengan situasi politik yang memanas di kota-kota lainnya sehingga menambah kepercayaan bagi wisatawan yang datang ke Yogyakarta sebagai tempat wisata yang paling aman.

b) Kondisi Perekonomian Negara

Walaupun kondisi perekonomian masih tergolong belum stabil, namun secara makro kondisi perekonomian ini semakin lama semakin membaik. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat konsumtif masyarakat Yogyakarta yang semakin

besar, dengan tumbuhnya toko-toko dan swalayan yang berkembang pesat di Yogyakarta, begitu juga dengan pertumbuhan perhotelan di Yogyakarta.

Sejak pertengahan tahun 1997, krisis ekonomi telah melanda Indonesia. Namun memasuki tahun 2000 prospek menggembirakan dialami oleh sektor pariwisata, setelah Indonesia mulai berangsur-angsur terlepas dari krisis ekonomi. Dampak dari keadaan ini juga mempengaruhi sektor pariwisata yang mempengaruhi peranan penting dalam struktur perekonomian nasional dan menjadi andalan sebagai salah satu sumber penerimaan devisa maupun kesempatan kerja.

Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) memiliki potensi pariwisata yang cukup besar seperti pusat budaya dan wisata alam yang sangat menarik sehingga diharapkan menjadi andalan kekuatan untuk meningkatkan pendapatan daerah. Kondisi ini mendorong para pengusaha untuk menambah fasilitas dan mengembangkan usaha akomodasinya. Hingga akhir tahun 2002 berkembangnya usaha akomodasinya seiring dengan berkembangnya jumlah wisatawan mancanegara atau dalam negeri. Perkembangan industri pariwisata dapat diketahui melalui indikator yang dihasilkan oleh statistik perhotelan seperti tingkat

penghunian kamar, jumlah kamar yang terjual atau digunakan, rata-rata lama menginap serta perkembangan jumlah kamar hotel atau akomodasi. Data tersebut sebagian besar tersedia di dalam publikasi statistik perhotelan, sehingga dapat dijadikan bahan perencanaan dan evaluasi baik oleh pemerintah, swasta, dan para pengusaha hotel atau akomodasi untuk menentukan kebijakan di dalam usaha mereka.

Pertumbuhan pasar industri perhotelan semakin pesat, meningkatnya kebutuhan masyarakat global akan pentingnya tempat penginapan yang berkelas dengan pelayanan dan fasilitas yang lengkap, tidak seluruh hotel mampu menyediakan pelayanan tersebut. Dengan demikian nilai ekonomis komoditi hotel ini mampu menjanjikan prospek cerah, dan implikasinya akan meningkatkan pertumbuhan industri perhotelan di Indonesia menjadi meningkat secara pesat pada abad 21.

c) Peraturan Pemerintah

Kebijakan pemerintah tentang pariwisata khususnya perhotelan tidak berdampak terlalu besar bagi Inna Garuda. Akan tetapi kebijakan pemerintah ini dianggap penting bagi kemajuan dunia perhotelan. Kebijakan pemerintah tentang perhotelan berkisar tentang standar hotel berbintang dan

keamanan negara yang berdampak pada dunia pariwisata dan perhotelan.

d) *Holiday Seasons*

Banyaknya hari libur dan cuti yang digabungkan, mendorong minat wisatawan domestik maupun mancanegara untuk datang dan melakukan perjalanan ke Yogyakarta. Hal ini dapat dilihat sangat penting oleh manajemen Inna Garuda. Inna Garuda mengutamakan hari libur dalam menarik minat konsumen untuk menginap dan memakai produk yang ditawarkan Inna Garuda. Oleh karena itu, Inna Garuda menilai hari libur merupakan salah satu indikator peluang utama. Pada musim libur lebaran, Natal dan tahun baru, kamar yang siap dijual telah dipesan dua bulan sebelum hari libur sehingga banyak konsumen yang tidak mendapatkan kamar di Inna Garuda. Akan tetapi Inna Garuda tidak ingin mengecewakan konsumen yang telah mempercayai mereka. Inna Garuda menawarkan hotel lain yang memiliki fasilitas yang setingkat dengan Inna Garuda dan mempunyai hubungan kerjasama dengan Inna Garuda.

e) *Selera Konsumen*

Keinginan masyarakat akan tempat istirahat yang bernuansa modern dalam meningkatkan gaya hidupnya selalu berubah-ubah mengikuti trend yang sedang berkembang.

Untuk itu perusahaan harus memuaskan konsumen sebagaimana mestinya. Perusahaan harus dapat menciptakan produk yang bervariasi seperti yang konsumen harapkan. Hal ini penting karena untuk menghindari kejenuhan konsumen yang akan berakibat pada berpindahannya ke produk pesaing yang menawarkan produk sama. Hotel tidak saja sebagai tempat istirahat saja, tetapi mampu memberikan akses bagi konsumen dalam menjalankan aktivitasnya. Dengan tersedianya fasilitas seperti restoran dan Bar telah memberikan kepuasan bagi konsumen untuk bersantai sambil menikmati hidangan, minuman, dan musik yang disajikan untuk para tamunya. Selain itu Inna Garuda juga menyediakan beberapa ruang pertemuan, yang dapat dimanfaatkan oleh konsumen dalam menjalankan bisnisnya.

f) Ancaman Pendatang Baru Potensial

Inna Garuda dalam memasarkan produk dan jasanya tidak mengalami kesulitan karena telah memiliki daerah pemasaran tersendiri, pelanggan tetap dan agen-agen penjualan yang berada kota di Indonesia dan di beberapa negara, seperti Jepang, Korea, Australia, Eropa dan Amerika. Selain itu pihak hotel telah bekerjasama dengan pihak-pihak tertentu seperti perusahaan *tour* dan *traveling* yang mampu

merekendasikan untuk menggunakan produk dan jasa Inna Garuda kepada konsumen.

Krisis moneter yang masih dirasakan oleh masyarakat Indonesia, menimbulkan struktur persaingan pada bisnis perhotelan dengan penawaran harga yang kompetitif. Inna Garuda perlu terus menerus memantau pesaing-pesaing yang berada di dalam pangsa pasarnya. Hal ini disebabkan karena tingkat persaingan dalam industri perhotelan cukup ketat, dari persaingan fasilitas hiburan, restoran dan bar, fasilitas kamar yang seluruhnya dikemas dalam paket harga yang menarik. Persaingan juga terjadi dalam hal jaminan keamanan hotel, mengingat kondisi keamanan di Indonesia yang masih labil, seperti kasus bom dan teror bom yang sering terjadi pada hotel berkelas internasional. Dengan demikian pihak Inna Garuda telah siap dalam menghadapi pesaing terutama pesaing baru masuk seperti Hotel Safir, Melia Purosani dan lain sebagainya

g) **Kebutuhan Konsumen yang Belum Terpenuhi**

Suatu perusahaan harus dapat memberikan kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi agar dapat memberikan kepuasan terhadap konsumen sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang lebih besar. Untuk memenuhi kebutuhan konsumen ini, maka pihak Inna Garuda telah

memberikan fasilitas-fasilitas dengan teknologi yang canggih, dengan pertimbangan bahwa faktor teknologi akan menjadi salah satu faktor utama penunjang keberhasilan. Dalam industri perhotelan, faktor teknologi akan berperan dalam proses komunikasi, pemesanan tiket, peralatan hotel dan lain sebagainya. Teknologi yang semakin maju, mempengaruhi efektifitas dan efisiensi kerja. Dengan kemajuan teknologi memudahkan konsumen dalam memesan tiket, tidak lagi secara konvensional tetapi sudah dilakukan dengan cara elektronik yang dapat diakses lewat internet maupun agen-agen hotel yang ada. Peralatan yang berada di Inna Garuda juga telah menggunakan peralatan yang modern seperti lift, AC dan fasilitas *business center* seperti fasilitas telex, facsimile, foto kopi, komputer dan internet. Selain itu sistem akuntansi hotel telah menggunakan sistem teknologi yang canggih, dimana dalam mengatur, mengawasi dan membukukan keluar masuknya uang, barang dan segala kekayaan milik hotel, termasuk pengolahan data dan laporan yang ditangani melalui *Electronic Data Processing*, sehingga sangat kecil kemungkinan kesalahan yang terjadi.

2) Ancaman Lingkungan Eksternal Perusahaan

a) Jumlah hotel yang setara

Banyaknya perusahaan yang bergerak dibidang perhotelan di wilayah Yogyakarta, telah menimbulkan persaingan yang sangat ketat. Persaingan tersebut dapat berupa persaingan harga maupun persaingan pelayanan. Hal ini dilakukan masing-masing perusahaan untuk menarik konsumen sebanyak-banyaknya. Banyak perusahaan yang menerapkan konsep untung kecil dalam kuantitas yang besar, atau untung besar dalam kuantitas yang cukup. Inna Garuda merupakan hotel berkelas internasional sehingga dalam menentukan harga setara dengan standar internasional, sehingga harga yang diterapkan masih terlalu tinggi bagi konsumen domestik, sehingga belum memberikan kepuasan tersendiri bagi konsumennya. Untuk itu perusahaan harus memiliki kebijakan penentuan harga dengan memberikan diskon tertentu kepada pelanggan dan pemberian potongan harga bagi pelanggan yang sudah menginap sekian kali di Inna Garuda Yogyakarta. Hal ini penting karena banyaknya perusahaan perhotelan serupa yang menyebabkan perusahaan-perusahaan saling berusaha menurunkan harga, sehingga keuntungan yang diperoleh kurang maksimal.

b) Stabilitas Keamanan Negara

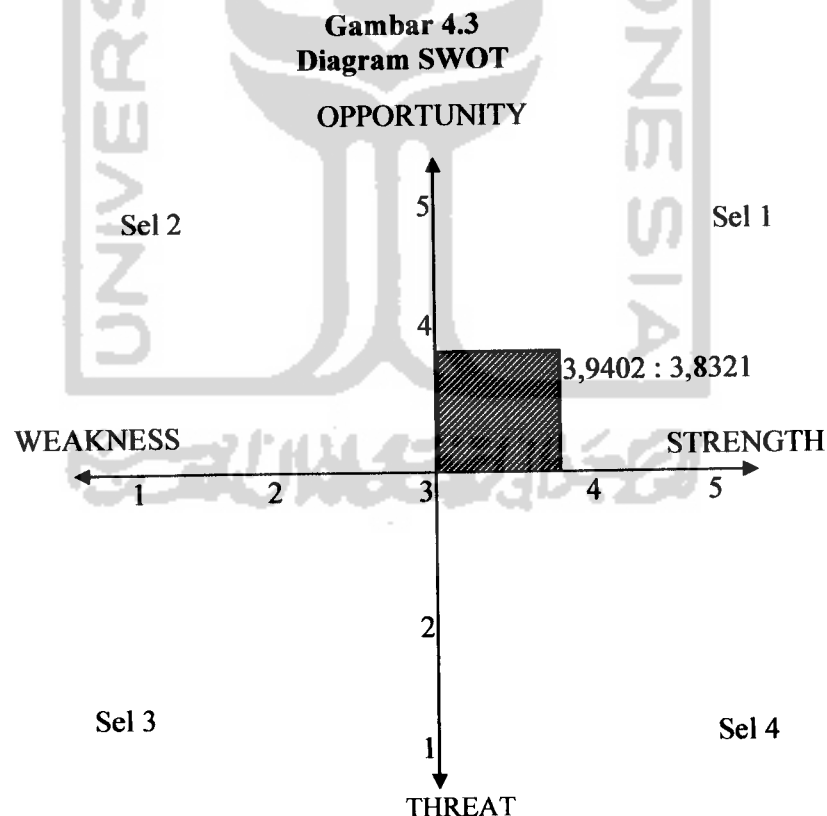
Adanya kasus-kasus bom seperti Bom Bali, Bom Hotel Marriot, dan kasus yang lain telah berpengaruh sekali terhadap bisnis perhotelan di Indonesia terutama bagi pelaku bisnis yang bertaraf internasional seperti Inna Garuda. Hal ini disebabkan belum adanya jaminan keamanan bagi pemerintah Indonesia terhadap warga negara asing terhadap ancaman dan teror bom. Kasus-kasus yang telah terjadi diatas menimbulkan trauma bagi masyarakat internasional untuk datang dan berlibur di Indonesia termasuk kota Yogyakarta. Walaupun penyelesaian masalah terorisme telah memperoleh prestasi yang cukup baik, namun terorisme masih menjadi ancaman utama bagi pelaku bisnis pariwisata, termasuk perhotelan.

2) Penentuan Posisi Bisnis

Berdasarkan hasil skor (nilai tertimbang) pada evaluasi faktor internal dan faktor eksternal , maka koordinat posisi Inna Garuda Yogyakarta adalah terletak pada titik 3,9402 (fFaktor internal) dan pada titik 3,8321 (faktor eksternal).

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwa kategori dalam analisis ini termasuk dalam manajemen yang berani mengambil resiko (*risk takers*). Artinya bahwa jumlah nilai tertimbang diatas 3 (tiga) sampai 5 (lima) dikategorikan tinggi, sedangkan nilai diatas 1 (satu) sampai dengan 3

(tiga) termasuk dalam kategori medium, dan nilai antara 0 (nol) sampai dengan 1 (satu) termasuk dalam kategori rendah (pada MDTI). Sedangkan untuk batasan-batasan dalam diagram SWOT sendiri adalah terdiri dari dua sumbu yaitu horisontal (kekuatan-kelemahan) dan vertikal (peluang-ancaman). Sumbu horisontal dari skala 1,0 sampai 2,9 merupakan kelemahan dan 3,0 sampai 5,0 merupakan kekuatan. Begitu juga sumbu vertikal skala 1,0 sampai 3,0 merupakan ancaman dan 3,0 sampai 5,0 merupakan peluang. Dengan kata lain, skor skala $\geq 3,0$ sampai 5,0 merupakan kekuatan dan peluang, jika skor $< 3,0$ maka faktor tersebut merupakan kelemahan dan ancaman. Penjelasan dalam gambar adalah sebagai berikut:



Sumber : Pearce and Robinson, 1997 : 234

Dari hasil analisis SWOT kemudian diaplikasikan ke dalam Matrik Daya Tarik Industri, guna mengetahui implikasi strategis serta rekomendasi strategis untuk perusahaan. Input matriks ini sama seperti input SWOT yaitu diperoleh dari hasil analisis internal dan eksternal dari EFE matriks. Angka-angka ini kemudian diaplikasikan ke dalam MDTI seperti terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.12

Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi (3,66 – 5,0)	Medium (2,33-3,65)	Rendah (1,00 – 2,32)
Kekuatan Bisnis	Tinggi (3,66 – 5,0)	Posisi Inna Garuda Yogyakarta		
	Medium (2,33-3,65)			
	Rendah (1,00 – 2,32)			

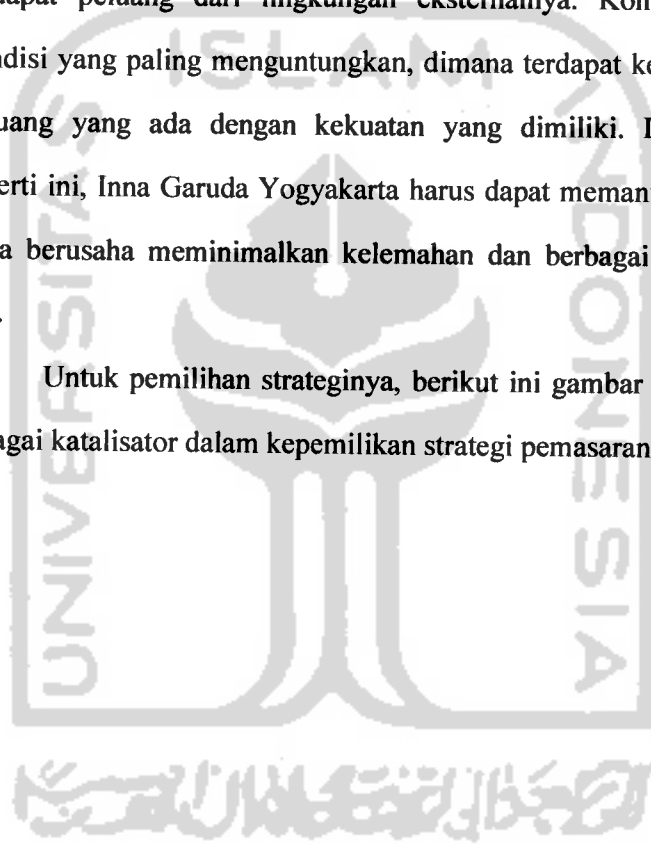
Sumber : Suwarsono, 1996 : 140

4.2.1.5 Pembahasan (Interpretasi)

1. Implikasi Strategi

Dari hasil analisis SWOT diatas (lihat gambar) terlihat bahwa perusahaan berada pada sel 1 yang merupakan sel agresif, artinya Inna Garuda Yogyakarta memiliki kekuatan dari lingkungan internal dan terdapat peluang dari lingkungan eksternalnya. Kondisi ini adalah kondisi yang paling menguntungkan, dimana terdapat kesesuaian antara peluang yang ada dengan kekuatan yang dimiliki. Dengan kondisi seperti ini, Inna Garuda Yogyakarta harus dapat memanfaatkan peluang serta berusaha meminimalkan kelemahan dan berbagai ancaman yang ada.

Untuk pemilihan strateginya, berikut ini gambar matriks SWOT sebagai katalisator dalam kepemilikan strategi pemasaran :



Gambar 4.4
Pilihan Strategi

<p align="center">IFAS (Faktor Internal)</p> <p align="center">EFAS (Faktor Eksternal)</p>	<p align="center">STRENGTHS (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Citra hotel 2) Variasi produk hotel 3) Lokasi hotel 4) Kinerja karyawan 5) Anggaran promosi 6) Bangunan gedung dan desain interior 7) Riset dan pengembangan produk baru 	<p align="center">WEAKNESS (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Harga produk hotel 2) Kualitas pelayanan hotel
<p align="center">OPPORTUNITIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kondisi politik 2) Kondisi perekonomian negara 3) Peraturan pemerintah 4) <i>Holiday Seseason</i> 5) Selera konsumen 6) Ancaman pendatang baru 7) Kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi 	<p align="center">STRATEGI SO</p> <p>Perluas pasar, dengan meningkatkan anggaran promosi, terutama pada musim liburan, dengan menawarkan produk-produk terbaru dari hasil riset hotel.</p>	<p align="center">STRATEGI WO</p> <p>Mampu mengidentifikasi segment pasar, dan memperbaiki kebijakan harga, sehingga pelanggan yang diperoleh tidak hanya sebatas pada kelompok tertentu saja tetapi menyeluruh pada setiap segmen yang ada.</p>
<p align="center">THREATS (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Stabilitas keamanan 2) Jumlah hotel yang setara 	<p align="center">STRATEGI ST</p> <p>Tingkatkan dalam upaya dalam meningkatkan citra Inna Garuda sebagai hotel yang berkualitas dan memberi jaminan keamanan karena stabilitas keamanan negara yang belum sepenuhnya stabil, sehingga belum memberikan kepercayaan bagi masyarakat internasional, akan keamanan warganya ketika berkunjung / berlibur di Indonesia</p>	<p align="center">STRATEGI WT</p> <p>Fokus pada usaha perbaikan organisasi untuk menghadapi ancaman yang timbul dari pesaing.</p>

Sedangkan dari hasil analisis MDTI (lihat tabel) menunjukkan bahwa posisi bisnis Inna Garuda terletak pada perpotongan sumbu vertikal dan sumbu horisontal bagian tinggi. Perusahaan ini adalah perusahaan yang paling menjanjikan dan memiliki prospek yang sangat baik.

Dengan implikasi strategi diatas, maka pilihan strateginya adalah sebagai berikut:

Gambar 4.5
Pilihan Strategi

		Matrik Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis/Posisi Kompetitis	Tinggi	1. Pertumbuhan konsentrasi via integrasi vertikal	2. Pertumbuhan konsentrasi via integrasi horisontal	3. Pertumbuhan berputar
	Medium	4. Stabilitas berhenti sejenak atau berlanjut dengan waspada	5. Pertumbuhan konsentrasi via integrasi horisontal stabilitas strategi tidak berubah atau strategi laba	6. Pengurangan perusahaan terikat atau jual habis kewaspadaan
	Rendah	7. Pertumbuhan diversifikasi konsentris	8. Pertumbuhan diversifikasi konglomerat	9. Pengurangan kebangkrutan atau likuidasi

Sumber : Hunger and Wheelen, 2001, 251

Matrik Daya Tarik Industri menunjukkan posisi bisnis Inna Garuda berada pada sel 1 yang terbentuk oleh penggalan sumbu horisontal bernilai tinggi dan penggalan sumbu vertikal bernilai tinggi, dimana perusahaan memiliki peluang yang riil dan disaat yang sama juga memiliki kekuatan sekaligus keunggulan kompetisi. Dengan keterangan ini, Inna Garuda mengalami pertumbuhan dengan konsentrasi melalui integrasi vertikal. Konsentrasi integrasi vertikal bisa perusahaan lakukan dengan mengambil alih fungsi

yang semula dilakukan oleh pemasok (integrasi ke belakang) atau oleh distributor (integrasi ke depan). Strategi ini logis untuk perusahaan dengan posisi bersaing yang kuat di dalam industri yang menarik. Daya tarik industri membuat perusahaan tetap tinggal dalam industri tersebut. Namun demikian akan mungkin berakibat pada semakin banyaknya persaingan karena banyak perusahaan/hotel yang setara, dan mereka berusaha menaikkan penjualan mereka. Untuk menjaga dan bahkan meningkatkan posisi kompetitif melalui integrasi ke belakang, perusahaan dapat bertindak untuk meminimalisasi biaya akuisisi sumber daya, biaya distribusi dan operasi yang tidak efisien, sedangkan melalui integrasi ke depan perusahaan dapat memegang kendali atas kualitas dan distribusi produk. Efeknya, perusahaan menambah kompetensinya untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang lebih besar.

2. Rekomendasi Strategi

a. Strategi S-O (*Strengths – Opportunities*)

Dalam strategi S-O perusahaan mendukung strategi agresif yaitu meraih peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki. Dalam kasus ini Inna Garuda dalam memanfaatkan peluang kondisi politik, kondisi perekonomian negara, peraturan pemerintah, *Holiday Seasons*, selera konsumen, ancaman pendatang baru dan kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi dengan menggunakan kekuatan internalnya (citra hotel, variasi produk hotel, lokasi hotel, kinerja karyawan, anggaran promosi, bangunan gedung dan desain

interior serta riset dan pengembangan produk baru), dengan melihat kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan maka strategi yang digunakan adalah dengan memperluas pangsa pasar, dengan meningkatkan anggaran promosi untuk menawarkan beberapa produk-produk terbaru, fasilitas yang dimiliki, dan variasi produk yang ada, meningkatkan kualitas karyawan, untuk memenuhi kebutuhan sesuai dengan selera konsumen.

b. Strategi S-T (*Strength-Threats*)

Pada strategi ini perusahaan menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman (struktur persaingan dan kebijakan pemerintah) yang ada. Strategi yang dapat digunakan untuk mengatasi ancaman tersebut adalah strategi peningkatan citra hotel, sebagai hotel yang mampu memberikan jaminan keamanan, mengingat stabilitas keamanan yang belum stabil, dengan meyakinkan kepada calon wisatawan bahwa Yogyakarta merupakan kota yang paling aman diantara kota-kota di Indonesia, sehingga kepercayaan masyarakat internasional untuk datang dan berlibur di kota Yogyakarta akan semakin tinggi..

c. Strategi W-O (*Weakness-Opportunities*)

Pada strategi ini perusahaan memanfaatkan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada. Kelemahan yang dimiliki Inna Garuda Yogyakarta yaitu kurangnya proporsionalnya dalam penetapan harga produk, dengan kualitas pelayanan yang ada, sehingga perlu adanya segmentasi pasar dan persaingan harga. Untuk

itu strategi yang tepat adalah mengidentifikasi konsumen kedalam segmen pasar baik segmen geografik, segmen demografik dan segmen psikografik. Dengan langkah ini diharapkan penetapan harga yang ada telah sesuai dengan kemampuan masing-masing segmen. Selain itu perusahaan harus memperbaiki kebijakan harga yang telah ditetapkan selama ini dengan mengevaluasi kembali ketetapan harga tersebut dengan memberikan diskon-diskon khusus kepada pelanggan hotel.

d. Strategi W-T (*Weakness-Threats*)

Pada strategi ini perusahaan mengatasi ancaman yang muncul seraya menutupi kelemahan yang dihadapi perusahaan. Strategi yang digunakan adalah memperbaiki organisasi untuk menghadapi ancaman yang timbul dari pesaing, dengan memberikan penawaran paket-paket produk/jasa yang menarik.

3. Rancangan Strategi Agresif

a) Formulasi Tujuan

Inna Garuda yang bergerak dalam industri jasa perhotelan adalah perusahaan yang meraih keuntungan berupa materi atas usahanya.

b) Formulasi Strategi Keunggulan Bersaing

Formulasi bersaing yang tepat diterapkan pada Inna Garuda adalah konsentrasi melalui integrasi vertikal, mengingat pesaing baru yang masuk merupakan ancaman bagi perusahaan. Serta

perluinya menerapkan strategi SO, yaitu melakukan perluasan pasar, dengan meningkatkan anggaran promosi terutama pada musim liburan dengan menawarkan produk-produk terbaru dari hasil riset yang ada.

c) Formulasi Strategi Pertumbuhan

Formulasi strategi pengembangan pasar (*market development*) baik diterapkan formulasi ini menitikberatkan pada memperkenalkan variasi produk dan meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan mutu pelayanan yang sudah ada.

4. Rancangan Strategi 4 P (*Product, Price, Place and Promotion*)

a) Produk

Dalam hal variasi produk, Inna Garuda tidak kalah dengan hotel-hotel lainnya, akan tetapi Inna Garuda harus memberikan perhatian lebih pada satu produk yang menghasilkan kontribusi yang paling besar pada tingkat keuntungan yang dihasilkan. Salah satu produk yang hendaknya mendapatkan perhatian lebih tersebut adalah kamar hotel. Kamar hotel dirasakan sangat penting bagi kenyamanan para tamu, oleh karena itu Inna Garuda harus mampu lebih meningkatkan dan memperbaharui fasilitas kamar yang dibutuhkan oleh konsumen agar tidak kalah dengan hotel lain yang setara. Selain itu, dengan selalu

memberikan penekanan perhatian pada kamar hotel, maka Inna Garuda akan memberikan citra yang baik pada produk tersebut. Variasi produk yang dapat merubah orientasi pelanggan terhadap Inna Garuda adalah dengan membangun fasilitas tempat parkir yang memadai, dimana selama ini parkir untuk kendaraan pengunjung tidak mampu ditampung sepenuhnya akibat penataan tempat parkir yang belum memadai. Pembuatan sarana tempat parkir dapat dilakukan dengan membangun tempat parkir bawah tanah, yang mampu menampung seluruh kendaraan bagi wisatawan yang berkunjung di Inna Garuda Yogyakarta.

b) Harga

Strategi fungsional untuk komponen harga merupakan pertimbangan terpenting dalam manajemen pemasaran. Strategi ini akan langsung mempengaruhi permintaan dan penawaran, profitabilitas serta persepsi konsumen. Rancangan strategi penetapan harga dapat berorientasi pada biaya, pasar atau persaingan yang ada. Inna Garuda lebih menekankan strategi penetapan harga berorientasi pada persaingan. Hal ini membuat Inna Garuda berani mengambil kebijakan memberikan potongan yang cukup besar baik kepada agen-agen perjalanan maupun konsumen secara langsung. Selain itu Inna Garuda tidak boleh melupakan kebijakan pemerintah yang mungkin

berdampak pada kebijakan harga tersebut. Inna Garuda harus berani bersaing pada faktor harga dengan hotel lain. Akan tetapi ada beberapa golongan konsumen yang berani membayar lebih tinggi kepada Inna Garuda dan tidak peduli terhadap kebijakan pemerintah tersebut apabila Inna Garuda dapat menjamin keunggulan produk dan pelayanan yang ditawarkan dibandingkan dengan pesaing lainnya. Oleh karena itu, dalam penentuan kebijakan harga Inna Garuda harus selalu mengkaitkannya dengan persepsi dan perilaku konsumen.

c) Tempat

Strategi fungsional untuk komponen tempat mengidentifikasi dimana, kapan, dan oleh siapa produk atau jasa ditawarkan. Lokasi Inna Garuda yang sangat strategis, membuat Inna Garuda banyak diminati oleh para wisatawan yang datang ke Yogyakarta. Ini tidak hanya terjadi pada musim liburan saja, akan tetapi juga pada hari-hari biasa atau akhir minggu. Target pasar Inna Garuda adalah wisatawan domestik maupun mancanegara yang mengunjungi kota Yogyakarta dan sekitarnya, tanpa memberikan batasan siapa saja yang berhak menggunakan produk maupun jasa Inna Garuda. Dikarenakan tidak adanya segmentasi yang jelas pada Inna Garuda maka sudah selayaknya Inna Garuda menentukan sasaran yang hendak dituju atau segmentasi yang jelas agar tercipta *image*

yang lebih baik dan terarah baik di mata konsumen maupun masyarakat tentang Inna Garuda.

d) Promosi

Kegiatan promosi harus dilakukan dengan tanggung jawab yang tinggi. Artinya, materi promosi tentang mutu produk atau jasa, manfaat produk atau jasa, harga dan fasilitas dalam perolehan produk atau jasa harus benar-benar sesuai dengan kenyataan yang ada dan konsisten terhadap strategi bisnis yang dianut oleh perusahaan yang bersangkutan. Begitu juga dengan Inna Garuda. Inna Garuda harus bertanggung jawab penuh terhadap produk dan jasa yang ditawarkan sehingga tidak ada perbedaan produk yang dipromosikan dengan kenyataan yang ada. Banyak media promosi yang telah digunakan oleh Inna Garuda dalam menawarkan produk dan jasanya. Akan tetapi belum terlalu nampak hasil dari promosi tersebut. Oleh karena itu, Inna Garuda harus lebih berani membuat promosi yang berskala nasional maupun internasional. Promosi ini dapat dilakukan dengan pameran-pameran baik di dalam maupun di luar negeri dengan memperkenalkan produk-produk atau fasilitas-fasilitas pelayanan Inna Garuda. Selain itu penggunaan teknologi yang ada seperti pemasangan *Website* di Internet yang selama ini telah dilakukan hendaknya dioptimalkan yaitu dengan meng-*up to date* pada setiap periodenya, mengingat internet merupakan

jaringan yang paling efektif dalam menarik konsumen secara luas, disamping harganya yang relatif lebih murah dibandingkan dengan promosi lainnya seperti televisi, maupun surat kabar.

4.3. Perbedaan dan Persamaan Analisis SWOT dan MDTI

Analisis SWOT dan MDTI yang digunakan penulis sebagai alat analisis dalam penelitian ini memiliki kesamaan pada penggunaan variabel internal dan eksternal untuk mengetahui kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) yang dimiliki oleh perusahaan. Kedua analisis ini masing-masing mempunyai 2 sumbu yaitu sumbu vertikal dan sumbu horizontal.

Setelah kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan telah diketahui, maka dijadikan dasar bagi penentuan posisi perusahaan dan strategi yang akan digunakan.

Pada analisis SWOT, penyusunan alternatif strategi yang didasarkan pada keempat aspek tersebut diimplementasikan kedalam 4 sel alternatif (S-O, S-T, W-O, W-T) berdasarkan hasil indikator variabel internal dan eksternal.

Pada analisis MDTI, kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki perusahaan dijadikan dasar dalam penyusunan matrik alternatif staregi yang tersusun atas 9 sel, dimana nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal sedangkan nilai variabel internal diletakkan pada

sumbu vertikal. Posisi bisnis diletakkan tepat sebagai sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua nilai tertimbang yang diperoleh.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Inna Garuda Yogyakarta terletak pada titik 3,9402 (variabel internal) dan 3,8321 (variabel eksternal) yang didapat dari perhitungan nilai tertimbang variabel internal dan eksternal.

Pada diagram SWOT, perusahaan berada pada kuadran I dan strategi bisnis yang sebaiknya diterapkan adalah dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan strategi agresif (*growth oriented strategy*), serta mengantisipasi persaingan dengan hotel yang setara dan meningkatkan kualitas pelayanan hotel, dengan cara memperluas pasar, dengan meningkatkan anggaran promosi, terutama pada musim liburan, dengan menawarkan produk-produk terbaru dari hasil inovasi paket-paket yang ditawarkan.

Dari hasil analisis SWOT tersebut kemudian diaplikasikan kedalam MDTI untuk mengetahui implikasi strategis serta rekomendasi strategi untuk perusahaan. Input matriksnya sama seperti input SWOT yang diperoleh dari hasil analisis internal dan eksternal dari EFE matriks yang kemudian diaplikasikan kedalam MDTI. Dari hasil analisis MDTI diketahui bahwa posisi bisnis perusahaan terletak pada perpotongan sumbu vertikal dan horizontal bagian tinggi. Unit usaha ini adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan berprospek sangat baik. Perusahaan berada pada posisi kekuatan bisnis tinggi dengan daya tarik industri yang tinggi pula, sehingga berada pada posisi pertumbuhan dengan konsentrasi melalui integrasi

vertikal. Dari penjelasan tersebut dapat diketahui keterkaitan antara analisis SWOT dan MDTI yang digunakan sebagai alat analisis strategi pemasaran.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah di bahas pada bab sebelumnya, maka berikut ini beberapa kesimpulan yang dapat ditarik antara lain:

1. Posisi bisnis Inna Garuda pada masa yang akan datang sangat menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang lebih baik. Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS) dan Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS) dapat disimpulkan bahwa Inna Garuda Yogyakarta memiliki kekuatan yaitu citra hotel, variasi produk hotel, lokasi hotel, kinerja karyawan, anggaran promosi, bangunan gedung dan interior serta riset dan pengembangan produk baru. Dengan kekuatan yang dimiliki tersebut, Inna Garuda Yogyakarta dapat memanfaatkan peluang (kondisi politik, kondisi perekonomian negara, peraturan pemerintah, *Holiday Seasons*, selera konsumen, ancaman pendatang baru, kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi) untuk meningkatkan jumlah pelanggan hotel dengan cara mengidentifikasi segmen masyarakat, dan meninjau kembali besarnya harga (tarif kamar) yang ditetapkan dengan meningkatkan kualitas pelayanan hotel, serta melakukan promosi untuk mengasosiasikan informasi bahwa Yogyakarta merupakan kota masih aman terhadap ancaman teroris seperti kota-kota besar lainnya.

2. Dari hasil evaluasi mengenai kekuatan dan kelemahan Inna Garuda Yogyakarta diperoleh kesimpulan bahwa kekuatan yang dimiliki sebesar 3,3417 dan kelemahan sebesar 0,5984 sehingga total variabel internal sebesar 3,9402. Sedangkan dari sisi ancaman dan peluang diperoleh kesimpulan bahwa ancaman yang dimiliki sebesar 0,4603 dan peluang sebesar 3,3718, sehingga variabel total eksternal sebesar 3,8321. Dari data tersebut dan berdasarkan peta/grafik SWOT dapat ditarik kesimpulan posisi bisnis Inna Garuda Yogyakarta terletak pada kuadran I dan strategi bisnis yang sebaiknya diterapkan adalah dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan strategi agresif (*growth oriented strategy*), serta mengantisipasi persaingan dengan hotel yang setara dan meningkatkan kualitas pelayanan hotel, dengan cara memperluas pasar, dengan meningkatkan anggaran promosi, terutama pada musim liburan, dengan menawarkan produk-produk terbaru dari hasil inovasi paket-paket yang ditawarkan.
3. Posisi bisnis Inna Garuda pada masa yang akan datang sangat menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang lebih baik. Berdasarkan analisis MDTI yang dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan Matrik Daya Tarik Industri menunjukkan posisi bisnis Inna Garuda Yogyakarta berada pada sel 1, yaitu posisi yang terbentuk oleh sumbu vertikal (kekuatan bisnis) bernilai “kuat” dan sumbu horisontal (daya tarik industri) yang bernilai “tinggi”. Posisi ini merupakan posisi pertumbuhan dengan konsentrasi melalui integrasi vertikal. Artinya perusahaan memiliki pertumbuhan yang baik, sehingga harus dapat

mengefektifkan seluruh lini departemen yang ada dari kegiatan pasif menjadi lebih aktif. Langkah ini dapat dilakukan dengan bekerjasama pada biro-biro perjalanan, atau perusahaan pariwisata, perusahaan atau lembaga-lembaga pendidikan yang melakukan kegiatan rutin liburan di kota Yogyakarta.

5.2. Saran

Berdasarkan analisis data dan kesimpulan diatas, maka saran yang dapat disampaikan kepada Inna Garuda Yogyakarta adalah sebagai berikut:

- a. Agar pihak hotel dapat menerapkan strategi S-O (*Strengths-Opportunities*) yaitu dengan cara strategi yang digunakan adalah dengan melakukan perluasan pasar, dengan meningkatkan anggaran promosi terutama pada musim liburan serta menawarkan produk-produk terbaru dari hasil riset yang ada.
- b. Penetapan harga yang tetap bersaing dengan harga (tarif kamar) yang ditetapkan pada hotel yang setara.
- c. Meningkatkan kualitas pelayanan hotel dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada semua tenaga kerja secara rutin dan terjadwal, serta menambah tenaga kerja agar mendapatkan komposisi yang seimbang antara tugas dan jumlah tenaga kerja pada setiap departemen di Inna Garuda Yogyakarta.

- d. Melakukan promosi secara intensif kepada masyarakat internasional, bahwa Inna Garuda Yogyakarta merupakan hotel yang dapat dipercaya oleh dunia internasional sebagai hotel yang aman, terbukti dari kasus teroris yang belum pernah terjadi di Yogyakarta.



Daftar Pustaka

Arti, Rini (2000). *Analisis Strategi Pemasaran PT Pancaran Harapan Nusa Yogyakarta*. Skripsi Sarjana (Tidak Dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Basu Swastha, Darmesta, 1997, *Keputusan-keputusan Strategik untuk Mengeksplorasi Sikap dan Perilaku Konsumen*. Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia, Vol. 12. No. 13. Yogyakarta.

Kodhyat H dan Ramaini, 1992, *Kamus Pariwisata*, PT Gramedia Widya Srana, Jakarta.

Kotler, Philip, *Manajemen Pemasaran (Analisis Perencanaan, Implementasai dan Pengendalian)*, Jilid I Edisi Kedelapan, Salemba Empat Prentice Hall, 1995.

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

Rangkuti, Freddy, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT Gramedia Pustaka, 2001.

Setiaji, Tedy (2003). *Strategi Pemasaran PT Bangun Sejahtera Abadi*. Skripsi Sarjana (Tidak Dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Setiawan, Wahyu Adhi (2003). *Strategi Pemasaran CV. Duta Jepara*. Skripsi Sarjana (Tidak Dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Stanton, William. J dan Y. Lamarto, *Prinsip Pemasaran*, Edisi Ketujuh, Jilid I, Jakarta, 1994.

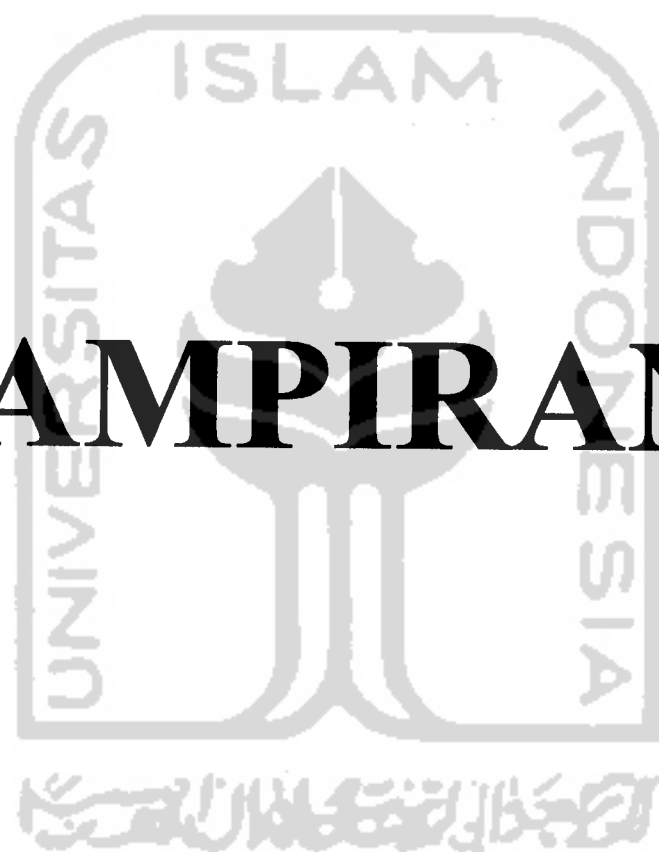
Suwarsono, Muhammad, *Manajemen Strategi (Konsep, Alat Analisa dan Konteks)*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1994.

Tjiptono, Fandy (1997). *Strategi Pemasaran*, Edisi Kedua. Yogyakarta: Andi Offset.

Yazid, *Pemasaran Jasa (Konsep dan Implementasi)* Edisi Pertama, EKONISIA FE UII, Yogyakarta, 1999.



LAMPIRAN



Kepada Yth. Bapak/Ibu/Sdr

Di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan tugas akhir berupa skripsi sebagai syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan dibidang ekonomi, maka dengan ini kami mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk memberikan tanggapan dan jawaban dari kuesioner yang kami lampirkan ini sehubungan dengan penelitian yang kami lakukan dengan judul “ Analisis Strategi Pemasaran Inna Garuda Yogyakarta”.

Tidak ada maksud dan tujuan lain dalam pengisian kuesioner tersebut, kecuali semata-mata untuk keperluan karya ilmiah yang sedang kami teliti.

Akhir kata atas segala bantuan, kerjasama dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr kami ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Arif Hidayati

Keterangan:

- **Tingkat kemampuan perusahaan**
 - 1: STB (Sangat Tidak Baik)
 - 2: TB (Tidak Baik)
 - 3: N (Netral)
 - 4: B (Baik)
 - 5: SB (Sangat Baik)
- **Tingkat Kepentingan**
 - 1: STP (Sangat Tidak Penting)
 - 2: TP (Tidak Penting)
 - 3: CP (Cukup Penting)
 - 4: P (Penting)
 - 5: SP (Sangat Penting)



LAMPIRAN 1

Bobot Pengaruh Variabel Eksternal INNA GARUDA

No	Variabel Eksternal	M1	M2	M3	M4	M5
1	Stabilitas Keamanan	4	3	3	2	3
2	Kondisi politik	4	4	4	3	3
3	Kondisi perekonomian negara	4	4	5	4	4
4	Peraturan pemerintah	4	5	5	4	4
5	<i>Holiday seasons</i>	5	5	5	4	5
6	Selera konsumen	4	3	4	3	4
7	Jumlah hotel yang setara	4	3	4	3	4
8	Ancaman pendatang baru potensial	5	4	4	4	4
9	Kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi	4	4	5	4	5
	Jumlah	38	35	39	31	36

Nilai Bobot Pengaruh Variabel Eksternal INNA GARUDA

No	Variabel Eksternal	M1	M2	M3	M4	M5	Proporsi Bobot
1	Stabilitas Keamanan	0.105	0.086	0.077	0.065	0.083	0.083
2	Kondisi politik	0.105	0.114	0.103	0.097	0.083	0.100
3	Kondisi perekonomian negara	0.105	0.114	0.128	0.129	0.111	0.118
4	Peraturan pemerintah	0.105	0.143	0.128	0.129	0.111	0.123
5	<i>Holiday seasons</i>	0.132	0.143	0.128	0.129	0.139	0.134
6	Selera konsumen	0.105	0.086	0.103	0.097	0.111	0.100
7	Jumlah hotel yang setara	0.105	0.086	0.103	0.097	0.111	0.100
8	Ancaman pendatang baru potensial	0.132	0.114	0.103	0.129	0.111	0.118
9	Kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi	0.105	0.114	0.128	0.129	0.139	0.123
	Jumlah	1	1	1	1	1	1

Penilaian Pengaruh Variabel Eksternal INNA GARUDA

No	Variabel Eksternal	M1	M2	M3	M4	M5	Rata-rata Nilai
1	Stabilitas Keamanan Negara	3	2	2	2	3	2.40
2	Kondisi politik	4	4	3	3	4	3.60
3	Kondisi perekonomian negara	4	4	4	4	5	4.20
4	Peraturan pemerintah	5	5	5	4	5	4.80
5	<i>Holiday seasons</i>	5	4	5	5	5	4.80
6	Selera konsumen	4	3	4	3	4	3.60
7	Jumlah hotel yang setara	3	2	3	2	3	2.60
8	Ancaman pendatang baru potensial	5	3	5	4	4	4.20
9	Kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi	4	4	4	4	5	4.20
		37	31	35	31	38	

DAFTAR VARIABEL INTERNAL INNA GARUDA

No	Variabel Internal	M1	M2	M3	M4	M5
1	Citra Hotel	4	4	5	4	4
2	Variasi produk hotel	3	4	5	4	4
3	Harga produk hotel	3	4	4	5	4
4	Lokasi hotel	4	5	5	4	4
5	Kualitas pelayanan hotel	3	5	4	4	4
6	Kinerja karyawan	4	4	5	4	4
7	Anggaran promosi	3	4	4	4	4
8	Bangunan gedung dan desain interior	4	4	5	4	5
9	Riset dan pengembangan produk baru	4	4	5	4	5
	Jumlah	32	38	42	37	38

Nilai Bobot Pengaruh Variabel Internal INNA GARUDA

No	Variabel Internal	M1	M2	M3	M4	M5	Proporsi Bobot
1	Citra Hotel	0.125	0.105	0.119	0.108	0.105	0.1125
2	Variasi produk hotel	0.094	0.105	0.119	0.108	0.105	0.1063
3	Harga produk hotel	0.094	0.105	0.095	0.135	0.105	0.1069
4	Lokasi hotel	0.125	0.132	0.119	0.108	0.105	0.1178
5	Kualitas pelayanan hotel	0.094	0.132	0.095	0.108	0.105	0.1068
6	Kinerja karyawan	0.125	0.105	0.119	0.108	0.105	0.1125
7	Anggaran promosi	0.094	0.105	0.095	0.108	0.105	0.1015
8	Bangunan gedung dan desain interior	0.125	0.105	0.119	0.108	0.132	0.1178
9	Riset dan pengembangan produk baru	0.125	0.105	0.119	0.108	0.132	0.1178
	Jumlah	1	1	1	1	1	1

Penilaian Pengaruh Variabel Internal INNA GARUDA

No	Variabel Internal	M1	M2	M3	M4	M5	Rata-rata Nilai
1	Citra Hotel	5	5	5	5	4	4.80
2	Variasi produk hotel	5	5	4	5	4	4.60
3	Harga produk hotel	3	4	2	3	2	2.80
4	Lokasi hotel	4	5	5	4	4	4.40
5	Kualitas pelayanan hotel	2	3	3	3	3	2.80
6	Kinerja karyawan	4	5	4	4	4	4.20
7	Anggaran promosi	4	4	4	5	4	4.20
8	Bangunan gedung dan desain interior	4	4	4	5	4	4.20
9	Riset dan pengembangan produk baru	3	4	4	3	3	3.40
		34	39	35	37	32	

LAMPIRAN 3
NILAI RATA-RATA TERTIMBANG VARIABEL EKSTERNAL

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Peluang				
1	Kondisi politik	0.0831	3.60	0.2993
2	Kondisi perekonomian negara	0.1004	4.20	0.4219
3	Peraturan pemerintah	0.1176	4.80	0.5644
4	Holiday seasons	0.1233	4.80	0.5918
5	Selera konsumen	0.1341	3.60	0.4828
6	Ancaman pendatang baru potensial	0.1177	4.20	0.4944
7	Kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi	0.1231	4.20	0.5172
	Total Peluang			3.3718
Ancaman				
8	Stabilitas Keamanan Negara	0.0831	2.40	0.1996
9	Jumlah hotel yang setara	0.1003	2.60	0.2607
	Total Ancaman			0.4603
	Total	1	34.40	3.8321
Indikator Variabel Internal				
No		Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kekuatan				
1	Citra Hotel	0.1125	4.80	0.5402
2	Variasi produk hotel	0.1063	4.60	0.4889
3	Lokasi hotel	0.1178	4.40	0.5183
4	Kinerja karyawan	0.1125	4.20	0.4727
5	Anggaran promosi	0.1015	4.20	0.4264
6	Bangunan gedung dan desain interior	0.1178	4.20	0.4948
7	Riset dan pengembangan produk baru	0.1178	3.40	0.4005
	Total Kekuatan			3.3417
Kelemahan				
8	Harga produk hotel	0.1069	2.80	0.2994
9	Kualitas pelayanan hotel	0.1068	2.80	0.2990
	Total Kelemahan			0.5984
	Total	1	29.80	3.9402

Uji Validitas Internal

		TOT_INT
INT_BT_1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.956* .011 5
INT_BT_2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.956* .011 5
INT_BT_3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.900* .037 5
INT_BT_4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.946* .015 5
INT_BT_5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.900* .037 5
INT_BT_6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.987** .002 5
INT_BT_7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.956* .011 5
INT_BT_8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.987** .002 5
INT_BT_9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.987** .002 5
INT_KJ_1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.948* .014 5
INT_KJ_2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.948* .014 5
INT_KJ_3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.900* .037 5
INT_KJ_4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.900* .037 5
INT_KJ_5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.956* .011 5
INT_KJ_6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.900* .037 5
INT_KJ_7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.900* .037 5
INT_KJ_8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.900* .037 5
INT_KJ_9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.956* .011 5
TOT_INT	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .0 5

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Validitas Eksternal

		TOT EKS
EKS_BT_1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.826 .085 5
EKS_BT_2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.885* .046 5
EKS_BT_3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.979** .004 5
EKS_BT_4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.893* .041 5
EKS_BT_5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.907* .034 5
EKS_BT_6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.961** .009 5
EKS_BT_7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.961** .009 5
EKS_BT_8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.969** .007 5
EKS_BT_9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.960** .010 5
EKS_KJ_1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.827 .084 5
EKS_KJ_2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.969** .007 5
EKS_KJ_3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.960** .010 5
EKS_KJ_4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.907* .034 5
EKS_KJ_5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.960** .010 5
EKS_KJ_6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.915* .029 5
EKS_KJ_7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.827 .084 5
EKS_KJ_8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.947* .015 5
EKS_KJ_9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.818 .091 5
TOT_EKS	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .0 5

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

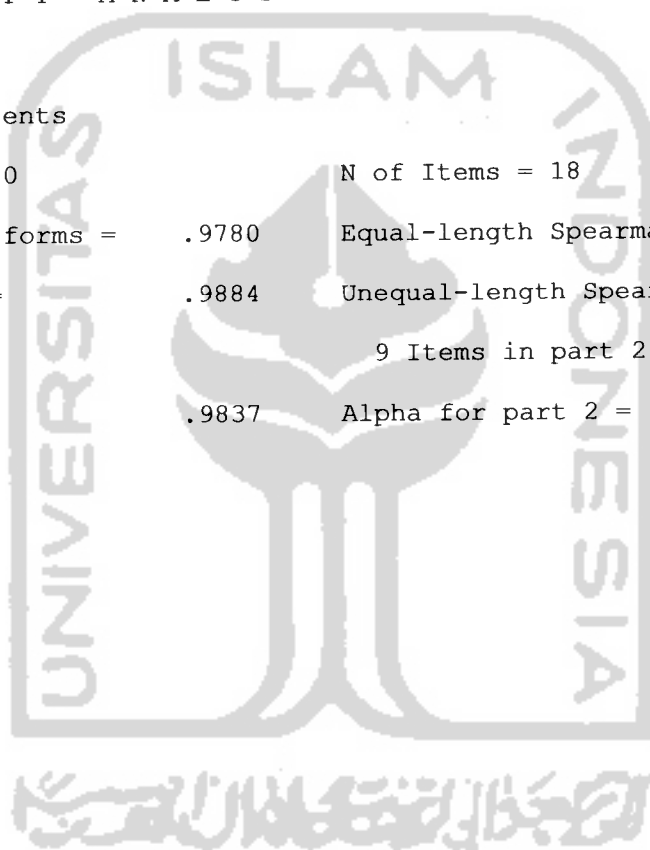
Reliability Internal

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

Reliability Coefficients

N of Cases =	5.0	N of Items =	18
Correlation between forms =	.9780	Equal-length Spearman-Brown =	.9889
Guttman Split-half =	.9884	Unequal-length Spearman-Brown =	.9889
9 Items in part 1		9 Items in part 2	
Alpha for part 1 =	.9837	Alpha for part 2 =	.9726



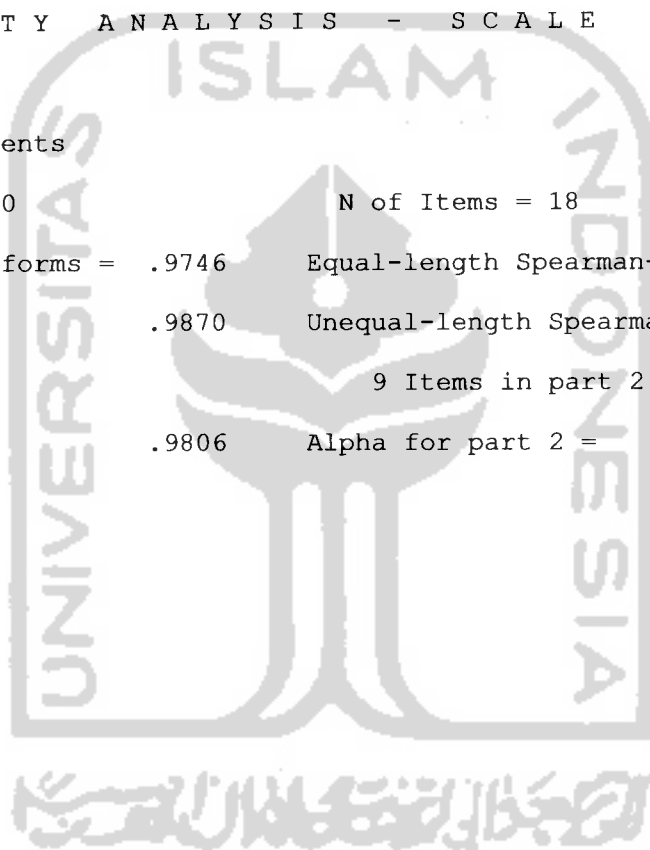
Reliability Eksternal

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

Reliability Coefficients

N of Cases =	5.0	N of Items =	18
Correlation between forms =	.9746	Equal-length Spearman-Brown =	.9871
Guttman Split-half =	.9870	Unequal-length Spearman-Brown =	.9871
9 Items in part 1		9 Items in part 2	
Alpha for part 1 =	.9806	Alpha for part 2 =	.9728



Garuda

oboro 60, Yogyakarta 55213
: (0274) 566353, 566322
: (0274) 563074
: sales@innagaruda.com
reservation@innagaruda.com
: http://www.innagaruda.com



**Inna
Garuda**

Hotel, Convention & Business

SURAT KETERANGAN
NO: 27/IG-TRN/S.Ket/III/2006

Yang bertanda tangan di bawah ini,

NAMA : ARI WIBOWO BASUKI
NIP : 01926303
JABATAN : MANPOWER MANAGER

Menerangkan bahwa,

NAMA : ARIF HIDAYATI
NIM : 02311132
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : PEMASARAN
FAKULTAS : EKONOMI
JENJANG STUDI : STRATA -1
UNIVERSITAS : UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA

telah selesai melaksanakan riset dan pengambilan data di Inna Garuda Yogyakarta pada tanggal 09 Desember 2005 sampai dengan 09 Februari 2006, dengan judul:

“ANALISIS STRATEGI PEMASARAN INNA GARUDA YOGYAKARTA”

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 24 Maret 2006

MANPOWER DEPARTMENT

ARI WIBOWO BASUKI
MANPOWER MANAGER