

**STRATEGI PEMASARAN MELALUI ANALISIS  
SWOT PADA AZANA HOTELS & RESORT  
MANAGEMENT DI SURAKARTA**



**MANUSCRIPT**

Diajukan sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)

Pada Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Muhammadiyah Semarang

Disusun oleh :

**DESI GIANDINI KURNIA SARI**

**NIM.E2A016074**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SEMARANG**

**2020**

## PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Desi Giandini Kurnia Sari

Nomor Induk Mahasiswa : E2A016074

Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/ S1 Manajemen

Judul Skripsi : Strategi Pemasaran Melalui Analisis SWOT Pada  
Azana Hotels & Resort Management Di Surakarta

Telah memenuhi syarat dan dinyatakan lengkap sebagai persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana pada Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Semarang.

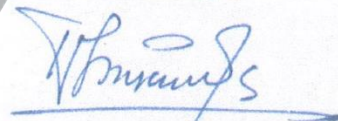
Semarang, 25 Agustus 2020

Dosen Pembimbing I



( Drs. Triyono, MM )  
NIP. 195902061986031003

Dosen Pembimbing II



(Nurhayati, SE, MM)  
NIK. 28.6.1026.227

Mengetahui

Ketua program Studi S1 Manajemen



( Drs. Triyono, MM )

NIP. 195902061986031003

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Desi Giandini Kurnia Sari

Nomor Induk Mahasiswa : E2A016074

Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/ S1 Manajemen

Judul Skripsi : Strategi Pemasaran Melalui Analisis SWOT Pada

Azana Hotels & Resort Management Di Surakarta

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji pada tanggal 8/09/2020 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Semarang, 08 September 2020

Dewan Penguji

Pembimbing 1

( Drs. Triyono, MM )  
NIP : 195902061986031003

Pembimbing 2

( Nurhayati, SE, MM )  
NIK : 28.6.1026.227

Penguji 1

( Dr. Haerudin, MT )  
NIK : 28.6.1206.313

Penguji 2

( Setia Iriyanto, SE., M.Si )  
NIK : 28.1026.032

**STRATEGI PEMASARAN MELALUI ANALISIS SWOT PADA AZANA  
HOTELS & RESORT MANAGEMENT DI SURAKARTA**

**Desi Giandini Kurnia Sari**

[desygks@gmail.com](mailto:desygks@gmail.com)

Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah

Semarang

**ABSTRACTION**

*This study aims to see the marketing strategy of Azana Hotels & Resort Management. This research was tested using a SWOT analysis, namely by identifying various internal and external factors of the company, namely the analysis of internal factors (weaknesses and weaknesses) and external factors (opportunities and threats) which were then formulated in the Cartesian Diagram and Swot Matrix.*

*The model used in this research is descriptive qualitative. Subject this research is internal and external managerial. Sample this study may be seven people. The research instrument was carried out by interview, observation and documentation methods. Data analysis used is by data reduction, data presentation, and retrieval.*

*The results showed that the analysis of the internal factors of Azana Hotels & Resort Management consisted of basic strengths that have a selling value, varied Service Management Rates / Prices, complete SOPs, experienced human resources and partners with one vision. While the weaknesses of the administration division team Analyze external factors of income from opportunities sought by consumers, broad market opportunities, increasing marketing through digital platforms, quality that is recognized and not easily imitated by competitors. Meanwhile, threats are competitors in the same field, competitors who provide the same price and concept. Starting to grow new companies, also the impact of the recession due to the pandemic. The marketing strategy used by Azana Hotels & Resort Management is based on the SWOT matrix, namely by adding a regional marketing team, intensifying promotions in the digital market, in utilizing social media as a means of promotion. Conducting meta activity as a new SOP that is implemented by all Azana hotel units to get top ratings and good reviews. Provides guaranteed free management fees based on occupancy rates.*

**Keywords: Marketing Strategy, SWOT Analysis**

## ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pemasaran Azana Hotels & Resort Management. Penelitian ini diuji dengan menggunakan analisis SWOT yaitu dengan mengidentifikasi berbagai faktor internal dan eksternal perusahaan yaitu analisis faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang kemudian dirumuskan pada Diagram Cartesius dan Matrik Swot.

Model yang digunakan penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Subjek penelitian ini adalah manajerial internal dan eksternal. Sampel penelitian ini berjumlah tujuh orang. Instrumen penelitian dilakukan dengan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan analisis faktor internal Azana Hotels & Resort Management terdiri dari kekuatan yaitu produk jasa brand yang mempunyai nilai jual, Tarif/ Harga Jasa Management yang bervariasi, SOP yang lengkap, SDM yang berpengalaman serta Mitra yang satu visi. Sedangkan kelemahan yang dimiliki kurangnya tim divisi administrasi. Analisis faktor eksternal terdiri dari peluang yaitu meningkatnya permintaan konsumen, peluang pasar yang luas, meningkatkan pemasaran melalui digital platform, kualitas yang diakui dan tidak mudah ditiru oleh kompetitor. Sedangkan ancaman adalah pesaing yang bergerak pada bidang yang sama, pesaing yang memberikan harga dan konsep yang sama. Mulai tumbuhnya perusahaan yang baru, juga dampak resesi akibat pandemi. Strategi Pemasaran yang digunakan Azana Hotels & Resort Management berdasarkan matriks SWOT yaitu dengan menambah tim pemasaran regional area, mengintensifkan promosi pada pasar digital, bekerjasama dengan memanfaatkan adanya influencer serta memanfaatkan iklan media sosial sebagai sarana untuk melakukan promosi. Melakukan meta activity menjadikan sebagai SOP baru yang diterapkan semua hotel unit Azana untuk memperoleh rating atas dan good review. Memberikan jaminan free management fee berdasarkan tingkat hunian.

**Kata Kunci : Strategi Pemasaran, Analisis SWOT**

## PENDAHULUAN

Strategi pemasaran yang disusun dan sudah diterapkan oleh perusahaan, dapat dievaluasi untuk menilai apakah strategi pemasaran yang diterapkan sudah efektif dan masih bisa dilanjutkan atau perlu ada pengembangan strategi pemasaran perusahaan agar perusahaan dapat bertahan di posisinya dan bersaing dengan para pesaingnya untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Salah satu tujuan jangka panjang utama perusahaan adalah memperoleh laba dengan cara memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen sehingga, perusahaan membutuhkan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi-strategi pemasaran yang tepat dibentuk melalui proses manajemen strategis yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi.

Penerapan strategi pemasaran yang tepat memerlukan informasi internal perusahaan yang berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan sebagai antisipasi untuk menghadapi persaingan. Maka, untuk menilai atau mengukur seberapa besar kekuatan dan kelemahan perusahaan secara

keseluruhan, serta kesempatan dan ancaman yang ada di luar perusahaan, perusahaan dapat menggunakan analisis SWOT (*Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), *Threats* (Ancaman)). Dari analisis SWOT, dapat ditemukan beberapa strategi pemasaran yang tepat dan berdaya saing dengan berdasar pada kondisi internal dan eksternal perusahaan.

Menurut David (2011:327-330), hasil dari analisis SWOT kemungkinan muncul empat tipe-tipe strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk bertahan dan meningkatkan posisi persaingannya, yaitu: strategi SO, merupakan strategi yang bertujuan untuk memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO, merupakan strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi ST, merupakan strategi yang menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT, merupakan

taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Setelah menerapkan strategi pemasaran yang telah disusun sebelumnya oleh perusahaan, akan ada proses evaluasi untuk melihat sejauh mana efektivitas strategi pemasaran untuk bersaing dengan posisi perusahaan yang sekarang. Menurut Fred (1998:280), *Strategy evaluation is important because organizations face dynamic environments in which key external and internal factors often change quickly and dramatically.* Sudah menjadi hal yang mutlak jika evaluasi strategi merupakan hal yang sangat penting karena perusahaan menghadapi kondisi lingkungan eksternal dan internal perusahaan yang berubah-ubah dari waktu ke waktu yang semakin cepat sehingga evaluasi strategi sangat diperlukan untuk semua ukuran dan jenis perusahaan.

Strategi yang berdaya saing tentunya merupakan alat perusahaan untuk bersaing dengan penantang pasar, daya saing strategis ini muncul ketika sebuah perusahaan menerapkan strategi penciptaan nilai-nilai yang

tidak dapat ditiru manfaatnya oleh perusahaan lain atau terlalu tinggi harganya untuk ditiru. Hotel adalah suatu bidang usaha yang menggunakan suatu bangunan atau sebagian bangunan yang disediakan secara khusus, untuk setiap orang yang menginap, makan, memperoleh pelayanan dan menggunakan fasilitas lainnya dengan pembayaran ([www.budpar.go.id](http://www.budpar.go.id)). Bisnis perhotelan telah banyak mengalami perubahan pada masa sekarang ini.

Beberapa jaringan hotel internasional yang beroperasi di Indonesia di antaranya Accor, Swiss-Bell Hotel International, Holiday Inn, Hyatt, dan masih banyak lainnya. Jaringan hotel lokal juga memiliki peran yang potensial dalam ranah perhotelan di masa kini. Merupakan jaringan hotel yang dibangun dan beroperasi di tingkat nasional. Kompetensinya tidak kalah menakjubkan dibandingkan dengan jaringan hotel bertaraf internasional. Terbukti banyaknya hotel yang tumbuh dan beroperasi sebagai bagian dari jaringan hotel nasional seperti, Azana Hotel Group, Tauzia, Santika Group, Panorama Hotel Management,

dan sebagainya. Daftar beberapa sampel jaringan hotel tersebut yang beroperasi di Indonesia dapat dilihat pada Tabel I.

Tabel 1. 1 Jaringan Hotel Di Indonesia

| No. | Nama Operator Hotel            | Qty prop | Qty Brand | Qty Year | Status |
|-----|--------------------------------|----------|-----------|----------|--------|
| 1   | Accor                          | 96       | 6         | 25       | Asing  |
| 2   | Hyatt                          | 12       | 3         | 20       | Asing  |
| 3   | Swiss-Bell Hotel International | 72       | 5         | 25       | Asing  |
| 4   | Holiday Inn ( IHG )            | 17       | 4         | 18       | Asing  |
| 5   | Azana Hotel Group              | 50       | 5         | 15       | Lokal  |
| 6   | Tauzia                         | 41       | 6         | 19       | Lokal  |
| 7   | Santika Group                  | 64       | 6         | 39       | Lokal  |
| 8   | Panorama Hotel Management      | 11       | 4         | 10       | Lokal  |

Sumber : BPS

Pada Tabel.I dapat dilihat bahwa terdapat delapan jaringan operator hotel yang beroperasi di Indonesia. Operator hotel tumbuh rata – rata dua properti per tahun. Kondisi ini akan membuat tingginya tingkat persaingan terutama bagi Azana Hotels & Resort Management dalam menghadapi para kompetitor baik lokal maupun asing. Jika dilihat dari perkembangan tiap tahun dari pertumbuhan properti masing- masing jaringan hotel, Azana termasuk dinilai mengalami pertumbuhan yang cepat. Rata – rata dua atau tiga properti per

tahun yang tumbuh dalam kurun waktu 15 tahun.

Azana merupakan salah satu jaringan hotel lokal di Indonesia yang selalu mengembangkan *brand value* (mengutamakan layanan luar biasa, integritas, menghormati, kerja tim dan pengembangan terus menerus). Salah satu langkah strategi bisnis Azana untuk pengembangan bisnis yang begitu cepat, penawaran *system joining fee* kepada *owner / client* mulai dari 3%. Maka dari itu Azana dapat bersaing lebih kompetitif dalam menentukan harga jual jasa yang di tawarkan.

Namun di dalam pengelolaan hotel dengan status *pre-under construction*, tentu terkait dalam perihal antara lain : perijinan, biaya renovasi, dan kejadian luar biasa. Maka dari itu perusahaan perlu menentukan alternatif strategi pemasarannya untuk menghadapi permasalahan tersebut agar dapat bertahan atau mengembangkan posisinya. Berkaitan dengan hal tersebut, Azana Hotels & Resort Management perlu penerapan analisis SWOT untuk menemukan dan menentukan strategi pemasaran yang



tepat dan berdaya saing, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Strategi Pemasaran Melalui Analisis SWOT Pada Azana Hotels & Resort Management”**.

### **Rumusan Masalah**

Strategi pemasaran sangat dibutuhkan untuk menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan.. Azana Hotels & Resort Management perlu melakukan langkah-langkah yang tepat dalam menentukan strategi pemasaran. Harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi lingkungan internal dan eksternal pemasaran saat ini.

Maka permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah **“Bagaimana Strategi Pemasaran melalui Analisis SWOT pada Azana Hotels & Resort Management?”**. Penelitian ini hanya dibatasi pada strategi pemasaran yang diterapkan perusahaan. Hasil dari analisis SWOT digunakan untuk perumusan strategi pemasaran.

### **Tujuan Penelitian**

Fokus pada rumusan masalah, tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor lingkungan internal yang meliputi strategi pemasaran dan sumber daya manusia yang dimiliki Azana Hotels & Resort Management.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor lingkungan eksternal yang dihadapi Azana Hotels & Resort Management. Meliputi lingkungan makro dan mikro.
3. Merumuskan strategi pemasaran Azana Hotels & Resort Management berdasarkan hasil analisis.

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Strategi**

Setiap perusahaan mempunyai strategi untuk mendukung aktivitas perusahaan dimana strategi harus sesuai dengan keadaan dan kondisi masyarakat. Strategi adalah suatu program yang mendukung untuk mencapai suatu tujuan perusahaan . Menurut Candler dalam Rangkuti (2008:3) strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta

proritas alokasi sumber daya. Menurut Hamel dan Prahalad dalam Rangkuti (2008:4) Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi” dan bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Menurut Marrus dalam Umar (2002:31), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

### **Pemasaran**

Menurut Subroto (2011:1) Istilah Pemasaran dapat diartikan dalam berbagai konteks sesuai dengan pengembangan strategi yang

dilakukan perusahaan. Istilah pemasaran yang diterima secara luas dan terkenal sebagai konsep pemasaran adalah pemasaran yang didasarkan pada pengenalan kebutuhan konsumen. Dengan konsep ini, pemasaran dapat diartikan sebagai semua kegiatan yang diarahkan untuk mengenali dan memenuhi atau memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen atau pelanggan.

Kotler dalam Subroto (2011:1) mendefinisikan pemasaran sebagai suatu proses sosial dimana setiap individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan dan mempertukarkan produk dan nilai dengan individu atau kelompok lainnya. Dengan kata lain, pemasaran adalah kegiatan manusia untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia melalui proses pertukaran.

Definisi pemasaran yang terbaru menurut *American Marketing Association* dalam subroto (2011:1) adalah “*Marketing is an organization function and a set of a processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for*

*managing customer relationship, in ways that benefit the organization and stakeholders*". Dengan kata lain, pemasaran adalah proses penciptaan, pengkomunikasian, dan penyampaian nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan baik dengan pelanggan, dengan cara yang menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi pelanggan.

Kemudian menurut Kasmir dan Jakfar (2003:74) mengemukakan bahwa pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dengan mana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan cara menciptakan serta mempertukarkan produk dan nilai dengan pihak lain. Sedangkan menurut Stanton dalam Swastha dan Irawan (2008:5), pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Definisi pemasaran yang dikemukakan oleh ahli tersebut dapat diketahui bahwa pemasaran merupakan suatu sistem dari kegiatan bisnis yang saling berhubungan dan ditujukan untuk merencanakan, menciptakan, mendistribusikan dan mempromosikan barang dan jasa yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen.

### **Analisis SWOT**

Menurut Freddy Rangkuti (2008:18-19), analisis SWOT adalah identifikasi dari berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat juga meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Menurut Utama dan mahadewi (2012:150) Analisis SWOT atau Tows adalah alat analisis yang umumnya digunakan untuk merumuskan strategi atas identifikasi berbagai faktor strategis berdasarkan intuisi (pemahaman dan pengetahuan) *expert*

terhadap suatu objek. Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

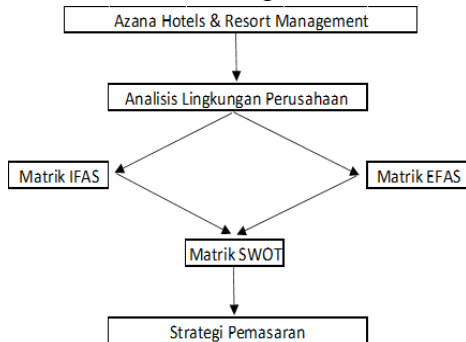
Analisis SWOT mempertimbangkan faktor lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan atau dianggap perusahaan. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal, yang berupa peluang dan ancaman, dengan faktor internal, yang berupa kekuatan dan kelemahan, sehingga dari hasil analisisnya dapat diambil suatu keputusan strategis bagi perusahaan atau dianggap perusahaan. Tripomo dan Udan (2005:118) mendefinisikan analisis SWOT adalah “Penilaian / *assessment* terhadap indentifikasi situasi untuk menemukan apakah suatu kondisi dikatakan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang, atau ancaman yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Kekuatan (*Strenght*) adalah situasi internal organisasi yang berupa kompetensi /kapabilitas/sumberdaya yang dimiliki organisasi yang dapat digunakan untuk menangani peluang dan ancaman.
- 2) Kelemahan (*Weakness*) adalah situasi internal organisasi yang berupa kompetensi/kapabilitas/sumberdaya yang dimiliki organisasi yang dapat digunakan untuk menagani kesempatan dan ancaman.
- 3) Peluang (*Opportunity*) adalah situasi eksternal organisasi yang berpotensi menguntungkan. Organisasi-organisasi yang berada dalam suatu industri yang sama secara umum akan merasa diuntungkan bila dihadapkan pada kondisi eksternal tersebut.

Ancaman (*Threat*) adalah situasi eksternal organisasi yang berpotensi menimbulkan kesulitan. Organisasi-organisasi yang berada dalam satu industri yang sama secara umum akan merasa dirugikan/dipersulit/ terancam bila di hadapkan pada kondisi eksternal tersebut.

## Kerangka Berpikir

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran



Keterangan : hasil diolah berdasarkan data

## METODE PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Dimana SWOT ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Hasil penelitian ini selain akan dianalisis menggunakan analisis SWOT juga menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif.

Analisis deskriptif kualitatif adalah analisis data yang tidak

berbentuk angka, tetapi berupa serangkaian informasi yang digali dari hasil penelitian tetapi masih merupakan data-data yang verbal atau masih dalam keterangan-keterangan saja. Data tersebut mempunyai peran untuk menjelaskan secara deskriptif suatu masalah. Dalam hal ini dengan cara memaparkan informasi-informasi akurat yang diperoleh dari Azana Hotels & Resort Management.

Tahap analisis adalah setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kualitatif perumusan strategi, yaitu Matrik TOWS atau Matrik SWOT dan Matrik Internal Eksternal kemudian dari hasil yang ada maka ditentukan pengambilan keputusan yang tepat.

Tabel 3. 1 Penentuan Bobot Faktor Internal dan Eksternal

| Faktor- Faktor Internal Eksternal | Skala Prioritas (SP) | Konstanta (K) | SP x K Bobot |
|-----------------------------------|----------------------|---------------|--------------|
| KEKUATAN KELEMAHAN                |                      |               |              |
| 1.                                |                      |               |              |
| 2.                                |                      |               |              |
| 3. dst...                         |                      |               |              |
|                                   | TOTAL SP x K         |               |              |
| PELUANG ANCAMAN                   |                      |               |              |
| 1.                                |                      |               |              |
| 2.                                |                      |               |              |
| 3. dst...                         |                      |               |              |
|                                   | TOTAL SP x K         |               |              |

Sumber : Rangkuti (2006 : 33-34)

Cara menentukan bobot setiap indikator dari faktor-faktor internal maupun eksternal yaitu dengan menggunakan Skala prioritas mulai dari 4 (sangat penting), 3 (*penting*), 4 (cukup penting) dan 1 (tidak penting) pada variable bersifat positif. Sedangkan pada variabel bersifat negatif diberi nilai sebaliknya yaitu 1 (sangat penting), 2 (penting), 3 (cukup penting), dan 4 (tidak penting). Kemudian kalikan nilai skala prioritas (SP) dengan konstanta (K). Penentuan nilai konstanta didasarkan pada nilai tertinggi yaitu 4 dengan asumsi bahwa semua indikator dianggap baik. Masing-masing nilai  $SP \times K$  dibagi dengan total nilai  $SP \times K$  untuk memperoleh nilai bobot.

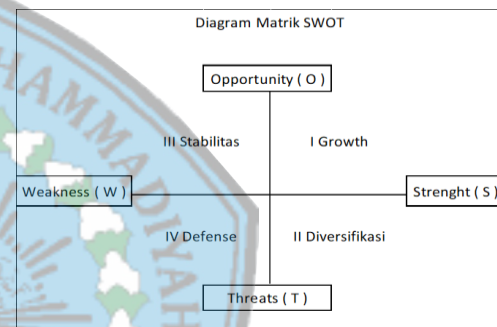
Tabel 3. 2 Perhitungan Analisi SWOT

| Faktor Strategi    | Bobot        | Rating   | Nilai               |
|--------------------|--------------|----------|---------------------|
| <b>Internal :</b>  |              |          |                     |
| Strenght ( S )     | S1 (0,0-1,0) | S2(1-4)  | $S1 \times S2 = S3$ |
| Weakness ( W )     | W1 (0,0-1,0) | W2 (1-4) | $W1 \times W2 = W3$ |
| Total              | 1,0          |          |                     |
| <b>Eksternal :</b> |              |          |                     |
| Opportunity(O)     | O1 (0,0-1,0) | O2 (1-4) | $O1 \times O2 = O3$ |
| Threat (T)         | T1 (0,0-1,0) | T2 (1-4) | $T1 \times T2 = T3$ |
| Total              | 1,0          |          |                     |

Keterangan :

- 1) Bobot dari internal dan eksternal antara 0,0 sampai dengan 1,0
- 2) Rating dari internal dan eksternal antara 1 sampai 4
- 3) Nilai dari internal dan eksternal adalah hasil perkalian antara bobot dengan rating

Gambar 2. 2 Diagram Cartesius



Sumber : Rangkuti, 2006 : 19

Rekomendasi :

Kuadran I : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut 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 ini masih memiliki kekuatan dari segi

internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/jasa).

Kuadran III : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih, dengan strategi stabilitas.

Kuadran IV : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan perusahaan (*defence*).

## PEMBAHASAN

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pemasaran Azana Hotels & Resort Management. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threat*). Model yang dipakai pada

tahap ini terdiri dari Matriks faktor strategi internal dan Matriks faktor strategi eksternal. Namun sebelum membuat matriks faktor internal dan eksternal akan ditentukan bobot dari masing-masing faktor (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman).

Terdapat temuan penelitian dari hasil wawancara adalah sebagai berikut :

Tabel 4. 1 Analisis SWOT Azana

| KEKUATAN   | KELEMAHAN  |
|--|--|
| 1. Memiliki Tim yang solid serta Digital Marketing yang kuat   | 1. Perijinan dan pembiayaan (bank) sehingga pengembangan jadi terhambat ( timing frame building) |
| 2. Pengalaman mengelola hotel lebih dari 20 tahun  | 2. Diperlukan adanya pengoptimalan administrasi ( penambahan tim)                                |
| 3. CEO adalah penulis buku best seller “ Dahsyatnya Bisnis Perhotelan, Whinning Solution”  | 3. Fokus pada pengembangan aplikasi “Azana.id”   |
| 4. Memiliki Brand yang menyesuaikan konsep mulai dari hotel budget , hotel bintang, villa dan resort. Salah satu pencetus konsep hotel cabin di Indonesia. | 4. Perlu adanya penambahan tim pemasaran regional  |
| 5. Operator hotel yang mempunyai sekolah perhotelan ( Victoria hotel School)   | 5. Sistem pembayaran ( cashflow) masih menggunakan akun bank properti)                           |
| 6. Penawaran Sistem joining Fee yang fleksibel dan garansi free management fee berdasarkan okupansi apabila kurang dari 50%                                |  |
| 7. Mempunyai ekosistem media online  |  |

|   |  |
|---|--|
| 8. KPI bisnis excellence dan operasional excellence   |  |
| 9. Berbasis platform digital mempunyai website dan Aplikasi yang bisa diunduh melalui gadget.   |  |
| 10. Memberikan fasilitas berupa majalah yang didistribusikan secara gratis, terbit tiga bulan sekali untuk semua property yang dikelola lebih dari 50 unit hotel. |  |
| 11. Memiliki penghargaan Hotel Operator Lokal terbaik di Indonesia  |  |
| 12. Lokasi kantor pusat berada di kota Surakarta karena Founder ( CEO domisisli Surakarta ) selain itu lebih strategis dan memudahkan akses berbisnis.            |  |
| 13. Suasana bekerja yang bersinergi ( happy guest, happy employe, happy owner)  |  |
| <b>PELUANG</b>  | <b>ANCAMAN</b>   |
| 1. Kesempatan akuisisi properti agregator yang gulung tikar seperti OYO, Airy   | 1. Munculnya pesaing baru lokal chain yaitu Dafam Group, Cityhup, Kagum, Parador, dll. |
| 2. Pengembangan Brand "Votel" dengan sistem joining fee yang fleksibel  | 2. Sistem pembiayaan yang ditawarkan oleh pesaing bersifat kompetitif                  |
| 3. Memanfaatkan adanya OTA untuk promosi brand Azana sekaligus menjual kamar hotel yang dikelola  | 3. Kebijakan pemerintah ( regulasi )   |
| 4. Penentuan lokasi kedua dan ketiga peluang untuk memperoleh   | 4. Management fee tidak terbayarkan dari mitra propert.                                |
|   | 5. Situasi alam seperti  |

|                              |                  |
|------------------------------|------------------|
| market yang lebih luas       | pandemi covid-19 |
| 5. <i>Customer Behaviour</i> |                  |

Sumber : hasil analisa deskriptif

Tabel 4. 2 Penentuan Bobot Faktor Internal Kekuatan dan Kelemahan

| Faktor- Faktor Strategi Internal   | Skala Prioritas (SP) | Konstanta (K) | SP x K | Bobot |
|--|----------------------|---------------|--------|-------|
| <b>KEKUATAN</b>  |                      |               |        |       |
| 1. Azana memiliki Brand Value dengan konsep sesuai segmen market ( Frontone, Quins, The Azana, votel, Turu )           | 3                    | 4             | 12     | 0,10  |
| 2. SOP yang lengkap ( reception, housekeeping, reservation, ecommerce, security, general cleaning)                     | 4                    | 4             | 16     | 0,13  |
| 3. Media promosi digital (online) dan offline  | 4                    | 4             | 16     | 0,13  |
| 4. Penghargaan Achievement sebagai operator lokal terbaik  | 4                    | 4             | 16     | 0,13  |
| 5. SDM yang berpengalaman dan Mitra yang sevisi merupakan kekuatan Azana sebagai operator hotel lokal yang berkualitas | 3                    | 4             | 12     | 0,10  |
| <b>KELEMAHAN</b>   |                      |               |        |       |
| 1. kurangnya tim pemasaran   | 2                    | 4             | 8      | 0,07  |
| 2. <i>Maintenance monitoring</i> dari administrasi kurang maksimal   | 2                    | 4             | 8      | 0,07  |
| 3. Periklanan hanya melalui internet digital, tidak melalui televisi dan radio   | 2                    | 4             | 8      | 0,07  |
| 4. Jangka waktu tahap pembangunan hotel baru tidak tepat waktu dari yang ditargetkan                                   | 3                    | 4             | 12     | 0,10  |
| 5. Sistem Pembayaran ( Cashflow)   | 3                    | 4             | 12     | 0,10  |
| TOTAL SP x K   |                      |               | 116    | 1,00  |

Sumber : hasil analisis olah data

Berdasarkan tabel 4.1 penentuan bobot faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) maka dibuat faktor-faktor strategi yang hasilnya ditunjukkan pada Tabel Matrik IFAS disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weakness*) perusahaan.



Tabel 4. 3 Tabel IFAS Azana Hotels & Resort Management

| Faktor- Faktor Strategi Internal  | Bobot | Rating      | Nilai Skor  |
|---|-------|-------------|-------------|
| <b>KEKUATAN</b>   |       |             |             |
| 1. Azana memiliki Brand Value dengan konsep sesuai segmen market ( Frontone, Quins, The Azana, votel, Turu, VHS)                              | 0,10  | 4           | 0,40        |
| 2. SOP yang lengkap ( reception, housekeeping, reservation, ecommerce, security, general cleaning)  | 0,13  | 4           | 0,52        |
| 3. Kanal Promosi dan Penjualan melalui Online dan Offline Sistem Management fee   | 0,13  | 4           | 0,52        |
| 4. Mengedepankan standart pelayanan dan optimasi teknologi, Azana memperoleh Award Achievement dalam pengembangan manajemen yang begitu cepat | 0,13  | 4           | 0,52        |
| 5. SDM yang berpengalaman dan Mitra yang sevisi merupakan kekuatan Azana sebagai operator hotel lokal yang berkualitas                        | 0,10  | 3           | 0,30        |
| <b>KELEMAHAN</b>  |       |             |             |
| 1. Kurangnya tim pemasaran  | 0,07  | 2           | 0,14        |
| 2. Maintenance monitoring dari administrasi kurang maksimal   | 0,07  | 2           | 0,14        |
| 3. Periklanan hanya melalui internet digital, tidak melalui televisi dan radio  | 0,07  | 2           | 0,14        |
| 4. Jangka waktu tahap pembangunan hotel baru tidak tepat waktu dari yang ditargetkan  | 0,10  | 2           | 0,20        |
| 5. Sistem Pembayaran ( <i>Cashflow</i> ) yang menggunakan bank account milik mitra properti   | 0,10  | 2           | 0,20        |
| <b>TOTAL NILAI</b>  |       | <b>1,00</b> | <b>3,08</b> |

Sumber : hasil analisis deskriptif

Tabel 4. 4 Penentuan Bobot Faktor Eksternal Azana

| Faktor Eksternal   | SP | K | SP x K     | Bobot       |
|--|----|---|------------|-------------|
| <b>PELUANG</b>   |    |   |            |             |
| 1. Customer Behaviour ( perubahan perilaku)                | 4  | 4 | 16         | 0,14        |
| 2. Bertambahnya OTA ( onlie Travel Agent) Digital Platform | 4  | 4 | 16         | 0,10        |
| 3. Lokasi Kota kabupaten                                   | 3  | 4 | 12         | 0,14        |
| 4. Kompetitor Asing  | 3  | 4 | 12         | 0,10        |
| 5. Peraturan Pemerintah                                    | 3  | 4 | 12         | 0,10        |
| <b>ANCAMAN</b>   |    |   |            |             |
| 1. Pesaing baru ( aggregator)                              | 2  | 4 | 8          | 0,08        |
| 2. Inflasi   | 2  | 4 | 8          | 0,08        |
| 3. Persaingan harga  | 2  | 4 | 8          | 0,08        |
| 4. Resesi Ekonomi  | 2  | 4 | 8          | 0,08        |
| 5. Pandemi   | 3  | 4 | 12         | 0,10        |
| <b>Total SP x K</b>  |    |   | <b>112</b> | <b>1,00</b> |

Sumber : hasil analisis olah data

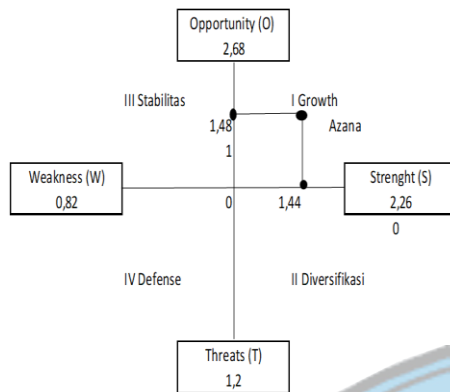
Tabel 4. 5 Tabel EFAS Azana Hotels & Resort Management

| Faktor Eksternal   | Bobot | Rating | Nilai Skor  |
|--|-------|--------|-------------|
| <b>PELUANG</b>   |       |        |             |
| 1. Customer Behaviour ( perubahan perilaku)                        | 0,14  | 4      | 0,84        |
| 2. Bertambahnya OTA ( <i>onlie Travel Agent</i> ) Digital Platform | 0,10  | 4      | 0,40        |
| 3. Lokasi Kota kabupaten   | 0,14  | 4      | 0,84        |
| 4. Kompetitor Asing  | 0,10  | 3      | 0,30        |
| 5. Peraturan Pemerintah  | 0,10  | 3      | 0,30        |
| <b>ANCAMAN</b>   |       |        |             |
| 1. Pesaing baru ( <i>aggregator</i> )                              | 0,08  | 3      | 0,24        |
| 2. Konsep variatif pesaing   | 0,08  | 2      | 0,16        |
| 3. Persaingan harga  | 0,08  | 2      | 0,16        |
| 4. Resesi Ekonomi  | 0,08  | 3      | 0,24        |
| 5. Pandemi   | 0,10  | 4      | 0,40        |
| <b>Total SP x K</b>  |       |        | <b>3,88</b> |

Sumber : hasil analisa deskriptif

Hasil perhitungan faktor internal kekuatan yang dimiliki oleh Azana Hotel & Resort Management lebih besar dari kelemahannya yaitu sebesar 1,44 . Faktor eksternal peluang juga lebih besar dari ancaman yaitu sebesar 1,48. Dari perhitungan tersebut dapat ditentukan posisi Azana Hotels & Resort Management sehingga diperoleh formulasi strategi pemasaran yang sesuai, seperti gambar berikut :

Gambar 4. 1 Diagram SWOT Azana Hotels & Resort Management



Sumber : hasil olah data

Dari hasil pengolahan data diagram SWOT menunjukkan posisi Azana Hotel & Resort Management terletak di sel I. Azana memiliki berbagai kekuatan untuk mendorong dan mendapatkan peluang tersebut.

Pada tahap selanjutnya adalah perumusan strategi pemasaran berdasarkan matrik SWOT berdasarkan data dari Azana Hotels & Resort Management dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis strategi pemasaran berdasarkan matrik SWOT mempunyai empat alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Matrik SWOT Azana Hotels & Resort Management

| Faktor-faktor Eksternal   | Kekuatan (S)   | Kelurahan (W)  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki brand value</li> <li>2. SOP yang lengkap garansi manajemen fee</li> <li>3. Kanal Promosi, Digital Platform Award Achievement</li> <li>4. SDM yang berpengalaman dan Mitra yang servis</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Kurangnya Tim Pemasaran</li> <li>2. Maintenance monitoring</li> <li>3. Periklanan melalui media televisi</li> <li>4. Jangka waktu yang melebihi target</li> <li>5. Sistem pembayaran cashflow</li> </ul>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Pertukar Customer</li> <li>2. Bertambahnya OTA</li> <li>3. Pangsa pasar luas di lokasi kota kedua dan ketiga</li> <li>4. Kompetitor Asing</li> <li>5. Peraturan Pemerintah</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Strategi menggunakan kekuatan yang dimiliki Azana melalui Brand Value untuk mendapatkan peluang dari customer behaviour dan perkembangan teknologi dan melihat segmentasi pasar sehingga mempermudah dalam pemasaran</li> <li>2. Strategi menggunakan kekuatan melalui portofolio dan brand value melalui relasi dengan melihat peluang pasar melalui membangun property di lokasi kota kedua</li> <li>3. Strategi menggunakan SOP sebagai kekinian terhadap regulasi pemerintah dan garansi manajemen fee untuk bersaing secara sehat dengan melihat penawaran yang dimiliki pesaing</li> <li>4. Strategi kekuatan dari SDM yang berpengalaman dapat menciptakan peluang dalam melihat perubahan perilaku konsumen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Selalu up to date setting berubahnya digital platform, OTA, semakin diperlukan tim untuk bekerja secara digital marketing</li> <li>2. Dalam tahap pembangunan hotel baru pemilihan lokasi di kota kedua dari segi perijinan lebih mudah dan walita sesuai target</li> <li>3. Peluang di kota kedua biasanya dalam melakukan strategi promosi lebih efektif melalui media televisi ataupun radio.</li> <li>4. Perilaku mitra yang berada di masing-masing daerah berbeda. Maka dari itu perlu diterapkan di semua unit hotel Azana system cashflow secara online melalui Bank account Azana.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Pesaing baru</li> <li>2. Inflasi</li> <li>3. Peningkatan Harga</li> <li>4. Resesi Ekonomi</li> <li>5. Pandemi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Terus menerus melakukan inovasi terhadap produk dan pelayanan yang berbeda dari para pesaing seperti Azana Apps terus dalam pengembangan</li> <li>2. Mempertahankan citra baik Azana sebagai operator hotel lokal terbaik di Indonesia dan meningkatkan performansi</li> <li>3. Selalu memberikan penawaran menarik dengan menggaransi manajemen fee berdasarkan tingkat okupansi serta membangun revenue atau pendapatan hotel yang dikelola mengalami kenaikan</li> <li>4. Azana mempunyai VHS sekolah perijinan tinggi perhatian untuk mempersiapkan tenaga kerja siap kerja. Pengalaman dalam mengelola bisnis perhotelan selama lebih dari 20 tahun berbagai negeri diadapi</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Selalu update informasi untuk mengantisipasi adanya penawaran yang lebih menarik dari pesaing. Memanfaatkan situs web agar selalu update tentang segala informasi</li> <li>2. Efisiensi penerapan updatelace SDM guna untuk menekan pengeluaran akibat pandemi.</li> <li>3. Melakukan kerjasama secara digital, baik dari influencer maupun melakukan metactivity di internet</li> <li>4. Selalu mematu regulasi pemerintah dalam bidang hospitality secara tepat dan cepat</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Ancaman (T)</li> <li>2. Ancaman (T)</li> <li>3. Ancaman (T)</li> <li>4. Ancaman (T)</li> <li>5. Ancaman (T)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Selalu update informasi untuk mengantisipasi adanya penawaran yang lebih menarik dari pesaing. Memanfaatkan situs web agar selalu update tentang segala informasi</li> <li>2. Efisiensi penerapan updatelace SDM guna untuk menekan pengeluaran akibat pandemi.</li> <li>3. Melakukan kerjasama secara digital, baik dari influencer maupun melakukan metactivity di internet</li> <li>4. Selalu mematu regulasi pemerintah dalam bidang hospitality secara tepat dan cepat</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Selalu update informasi untuk mengantisipasi adanya penawaran yang lebih menarik dari pesaing. Memanfaatkan situs web agar selalu update tentang segala informasi</li> <li>2. Efisiensi penerapan updatelace SDM guna untuk menekan pengeluaran akibat pandemi.</li> <li>3. Melakukan kerjasama secara digital, baik dari influencer maupun melakukan metactivity di internet</li> <li>4. Selalu mematu regulasi pemerintah dalam bidang hospitality secara tepat dan cepat</li> </ul>   |

Sumber : hasil analisis olah data

## KESIMPULAN

Analisis faktor internal Azana Hotels & Resort Management terdiri dari Strength (kekuatan) yaitu produk jasa yang unggul, berkualitas dan beragam artinya brand yang mempunyai nilai jual, Tarif/ Harga Jasa Management yang bervariasi, SOP yang lengkap serta SDM yang berpengalaman juga Mitra yang satu visi. Sedangkan Weakness

(kelemahan) yang dimiliki kurangnya tim divisi administrasi.

Analisis faktor eksternal Azana Hotels & Resort Management terdiri dari *Opportunity* (peluang) yaitu meningkatnya permintaan konsumen, peluang pasar yang luas, meningkatkan pemasaran melalui digital platform, kualitas yang diakui dan tidak mudah ditiru oleh kompetitor. Sedangkan *Threat* (ancaman) adalah pesaing yang bergerak pada bidang yang sama, pesaing yang memberikan harga dan konsep yang sama. Mulai tumbuhnya perusahaan yang baru, juga dampak resesi akibat pandemi.

Strategi Pemasaran yang digunakan Azana Hotels & Resort Management berdasarkan matriks SWOT yaitu dengan menambah tim pemasaran regional area, mengintensifkan promosi pada pasar digital, bekerjasama dengan memanfaatkan adanya influencer serta memanfaatkan iklan media sosial sebagai sarana untuk melakukan promosi. Melakukan meta activity menjadikan sebagai SOP baru yang diterapkan semua hotel unit Azana

untuk memperoleh rating atas dan *good review*. Memberikan jaminan *free management fee* berdasarkan tingkat hunian apabila kurang dari 50%.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alma, B. 2008. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: CV. Alfabeta
- Alma, Bukhari. 2004. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Cetakan ke enam. Bandung: Alfabeta
- Assauri, S. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Rajawali Pers
- Assauri, Sofjan. 2012. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Rajawali-Gramedia Pustaka Utama
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan dan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Arikunto, S. 2007. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Bungin, B. 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif, Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

- Basu Swastha, dan Irawan. 2008. *Manajemen Pemasaran Modern*, Edisi Kedua, Cetakan Keempat. Yogyakarta: Liberty.
- David, Fred, R. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*. Edisi 12, Salemba Empat, Jakarta. Emzir. 2008.
- Esterberg. 2002. *Qualitative Method in Social Research*. New York: Mc Graw Hill
- Freddy Rangkuti, 2016. *Teknik Membedakan Kasus Bisnis Analisis SWOT*. Jakarta: PT Gramedia
- Hurriyati, Ratih. 2010. *Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen*. Bandung: Alfabeta.
- Hunger, Dvid J dan Wheelen.L Thomas. 2001. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: ANDI.
- Kasmir dan Jakfar. 2003. *Studi Kelayakan Bisnis*, edisi pertama, cetakan pertama. Jakarta: Prenada Media.
- Kotler, P. 2005. *Manajemen Pemasaran*, Edisi II. Jakarta: PT Indeks.
- Kotler, Philip. 2008. *Manajemen Pemasaran Edisi 12 Jilid 2*. Jakarta: Indeks
- Kotler, P. 2009. *Manajemen Pemasaran terjemahan, Edisi 13*. Jakarta: Erlangga
- Kemenparekraf. 2020. *Bisnis Hotel* . Diakses pada tanggal 5 April 2018. (<https://www.google.com/search?q=budpar.go.id&oq=budpar.go.id&aqs=chrome..69j57j512.80912j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>)
- Laksana, Fajar. 2008. *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Lupiyoadi, Rambat dan A. Hamdani. 2008. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Salemba empat.
- Margono. 2004. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Milles, B dan Huberman. 2007. *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: UIP
- Moleong, L. J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya Offset
- Rangkuti, F. 2008. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : Gramedia Pusaka Utama

- Saladin, Djaslim. 2007. *Manajemen Pemasaran*. Bandung: Linda Karya
- Subroto, Budiarto. 2011. *Pemasaran Industri*. Yogyakarta: ANDI
- Sugiyono. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Susilowati. 2002. *Strategi Pemasaran dalam menghadapi peluang dan tantangan di tahun 2012 pada hotel phoenix yogyakarta*. Tesis. Yogyakarta : Program Studi Magister Manajemen Jurusan ilmu-ilmu Sosial.
- Tripomo, T dan Udan. 2005. *Manajemen Strategi*. Bandung: Rekayasa Sains
- Umar, Husein. 2005. *Strategic Management In Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Utama, I gusti Bagus Rai dan Mahadewi, Ni made Eka. 2010. *Metodologi Penelitian Pariwisata dan Perhotelan*. Yogyakarta : ANDI
- Usman, H. 2011. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara