

STRATEGI PEMASARAN PADA INDUSTRI PERHOTELAN

DENNY FARABI

STIE Trisakti
dennyfarabi@gmail.com

Abstract : *The purpose of research is to analyze whether a marketing strategy used by management Quality Hotel Yogyakarta has been in accordance with the business development and changing market conditions. SWOT analysis showed that the difference in weight strength with weakness Quality Hotel Yogyakarta has a value of +0.84. While the difference in opportunities with threats to have a value of +0.40 This means the position of Quality Hotel Yogyakarta on the SWOT matrix is in quadrant I with the description of the hotel faces several environmental opportunities and have the forces that encourage to take advantage of those opportunities. Situations like this require Quality Hotel Yogyakarta take growth oriented strategy.*

Keywords : Marketing strategy, SWOT analysis, hotel industry, growth oriented strategy.

Abstrak : Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis apakah strategi pemasaran yang digunakan manajemen Quality Hotel Yogyakarta telah sesuai dengan perkembangan bisnis dan perubahan kondisi pasar. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa selisih bobot kekuatan dengan kelemahan Hotel Quality Yogyakarta memiliki nilai +0,84. Sedangkan selisih peluang dengan ancaman memiliki nilai sebesar +0,40 Hal ini berarti posisi Hotel Quality Yogyakarta pada matriks SWOT berada pada kuadran I dengan deskripsi hotel menghadapi beberapa peluang lingkungan dan mempunyai berbagai kekuatan yang mendorong untuk memanfaatkan peluang-peluang tersebut. Situasi seperti ini mengharuskan Hotel Quality Yogyakarta mengambil strategi pertumbuhan pasar yang intensif (growth-oriented strategy).

Kata kunci : Strategi pemasaran, analisis SWOT, industri perhotelan, strategi pertumbuhan.

PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis saat ini ditandai dengan perubahan yang bersifat konstan, tingkat persaingan yang semakin tajam, dan pergeseran kendali ke tangan customer (Mulyadi 1998). Lingkungan bisnis yang turbulen, tak terduga,

dan kompetitif menuntut setiap organisasi bisnis untuk selalu berpikir strategis dan membuat lompatan jauh ke depan bahkan sebelum hal-hal di luarantisipasi masyarakat pada umumnya terjadi. Menurut Mulyadi (2001), mode operasi perusahaan yang pas untuk lingkungan yang tak menentu seperti sekarang adalah "sense and

respond. Mode operasi ini menuntut perusahaan untuk selalu melakukan evaluasi strategi secara berkesinambungan dengan selalu memantau perubahan lingkungan yang potensial akan terjadi dan memberikan tanggapan memadai terhadapnya. Strategi yang dimaksudkan di sini adalah *grand strategy* perusahaan dan strategi-strategi unit-unit fungsional termasuk strategi pemasaran yang merupakan terjemahan dari *grand strategy*.

Strategi merupakan suatu program untuk menentukan dan mencapai suatu tujuan organisasi dan mengimplementasikan misi perusahaan. Dengan adanya strategi pemasaran suatu perusahaan akan berhasil menghadapi suatu perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis yang kompetitif. Penerapan strategi pemasaran yang dijalankan harus disesuaikan dengan posisi kompetitif yang dimiliki suatu perusahaan saat ini, perusahaan tersebut ingin berada di masa datang.

Strategi pemasaran merupakan pernyataan secara implisit maupun eksplisit mengenai bagaimana suatu merek atau lini produk mencapai tujuannya (Bennett 1988). Sementara itu, Tull dan Kahle (1990) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai 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 tersebut. Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan elemen bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

Cravens (2000) menyatakan bahwa evaluasi kegiatan dan hasil pemasaran adalah penting untuk menjaga kinerja sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi dimaksudkan untuk (1) mencari peluang baru atau menghindari ancaman, (2) memastikan kinerja sesuai dengan apa yang diharapkan manajemen, dan/atau (3) memecahkan masalah spesifik. Terlebih pada kondisi yang tak menentu mem-

buat perusahaan untuk segera mengevaluasi strategi pemasaran yang telah ditetapkan.

Indonesia mengalami kondisi yang tak menentu dimulai sejak pertengahan Juni 1997, krisis melanda Indonesia membuat para pelaku bisnis merivisi program-program yang telah ditetapkan. Begitu pula dengan industri pariwisata dan perhotelan terkena pula imbasnya. Sebelum terjadinya krisis tersebut perkembangan pariwisata di Yogyakarta tahun 1996-1997 merupakan masa yang sangat baik. Hal ini ditunjukkan dengan data kedatangan wisatawan mancanegara sebanyak 350.000 per tahun dan 1200.000 per tahun untuk wisatawan nusantara. Pada periode 1997-1998, pariwisata Indonesia mengalami penurunan yang sangat drastis yang diawali pada pertengahan tahun 1997 sampai dengan akhir tahun 1998. Khususnya pada bulan Mei 1998, kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia sama sekali tidak ada. Pada tahun 1998, tingkat hunian hotel hanya \pm 19% dan kemudian secara perlahan-lahan meningkat sampai dengan 44% pada bulan Agustus 2001. Pada bulan September 2001, insiden terorisme yang merubuhkan World Trade Center di New York, Amerika Serikat, memberikan pukulan yang menyakitkan terutama bagi industri penerbangan yang berdampak negatif pula pada pariwisata Indonesia. Tingkat hunian hotel-hotel di Indonesia mengalami penurunan sebesar 20%. Walaupun demikian, pada pertengahan bulan Oktober 2001 wisatawan manca negara sudah mulai berdatangan terutama dari Perancis dan Belanda sehingga untuk sementara bisa dikatakan kondisi industri pariwisata Indonesia secara perlahan-lahan kembali pulih.

Kondisi tersebut diyakini oleh para pelaku bisnis di Yogyakarta akan cenderung membaik, terlebih dengan adanya kegiatan pariwisata berkaliber internasional *Asian Tourism Forum (ATF) 2002* di Yogyakarta yang diselenggarakan pada bulan Februari 2002. Dibangunnya *Jogja Exhibition Center (JEC)* dan dijadikannya Bandara Adisucipto sebagai Bandara International yang melayani penerbangan langsung dari dan ke Australia serta negara-negara ASEAN juga memberikan peluang yang menjanjikan bagi

daya tarik pariwisata Indonesia. Belum lagi ditambah dengan citra Yogyakarta yang sudah lama dikenal sebagai kota pendidikan dan budaya, serta rencana pengembangan obyek-obyek pariwisata lainnya seperti pantai Parangtritis, Desa Muslim, Desa Wisata, dan lain sebagainya. Ditinjau dari kenyataan tersebut, prospek pariwisata dan perhotelan di Yogyakarta tampak memiliki masa depan yang cukup baik.

Meskipun begitu, para pelaku bisnis industri pariwisata dan perhotelan harus tetap waspada dengan faktor-faktor perubahan lingkungan tak terkendalik yang berdampak negatif (*negative impact uncontrollable factors*). Perlu diingat bahwa industri pariwisata suatu negara termasuk Indonesia dipengaruhi oleh *country risk* negara yang bersangkutan dan *uncontrollable factors* sangat erat terkait dengan *country risk*. Sebagai contoh, tidak seorang pun sebelumnya menyangka World Trade Center dan Pentagon dua pusat kekuasaan ekonomi dan pertahanan Amerika Serikat menjadi sasaran tindakan terorisme pada 11 September 2001 lalu. Industri penerbangan Amerika Serikat yang paling hancur karena *uncontrollable factor* ini, dan selanjutnya menimbulkan reaksi berantai terhadap industri pariwisata negara-negara lain, termasuk Indonesia.

Ketidak pastian kondisi di berbagai belahan dunia mengharuskan para pelaku bisnis industri pariwisata dan perhotelan di Indonesia pada umumnya dan di Yogyakarta pada khususnya, untuk selalu melakukan evaluasi terhadap strategi pemasaran dalam siklus yang lebih pendek dan pemantauan terhadap tren lingkungan makro. Hal ini menjadi sangat penting mengingat bahwa industri pariwisata dan perhotelan memberikan masukan dana kepada pemerintah daerah Yogyakarta sebesar 25% dari pendapatan asli daerah.

Di tengah kondisi persaingan yang semakin ketat serta kondisi yang masih tidak menentu ini, manajemen Quality Hotel Yogyakarta harus bekerja ekstra keras dalam mengoperasikan bisnis perhotelannya agar dapat tetap bertahan dalam industri ini. Pertumbuhan jumlah kamar yang tinggi dari pertumbuhan jumlah wisatawan,

mendorong setiap hotel untuk berusaha menarik tamu sebanyak mungkin. Usaha ini bisa bersifat positif, seperti penyediaan program dan paket yang menarik, pelayanan yang memuaskan, atau juga bersifat negatif, seperti perang tarif yang tentu saja mengakibatkan persaingan menjadi tidak sehat. Setelah melihat kondisi yang ada, maka rumusan permasalahan yang dihadapi oleh Quality Hotel Yogyakarta adalah apakah strategi pemasaran yang telah ditetapkan oleh manajemen Quality Hotel Yogyakarta telah sesuai dengan perkembangan bisnis dan perubahan kondisi pasar?

ANALISIS IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN

Dalam menganalisa fenomena pemasaran yang ada pada perusahaan, perlu dilakukan analisis terhadap pengambilan keputusan pelanggan, segmentasi, target, pemosisian produk, respon pasar dan perilaku persaingan.

Pengambilan Keputusan Pelanggan

Hotel Quality Yogyakarta haruslah memperhatikan dan memahami dengan baik faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan konsumen dalam menentukan pembelian/penggunaan jasa perusahaan karena kesuksesan dari pemasaran perusahaan adalah terletak dari kemampuan perusahaan untuk memberikan nilai tambah yang dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan para konsumen lebih baik daripada pesaingnya.

Apabila kebutuhan dan keinginan konsumen terpuaskan dengan program pemasaran yang efektif, kemampuan bersaing jangka panjang akan dapat diraih dan akan mampu meningkatkan pula pendapatan bagi perusahaan. Proses pengambilan keputusan konsumen dapat dipengaruhi oleh berbagai informasi yang diterima dan kemudian konsumen akan melakukan keputusan untuk membeli/menggunakan jasa atau tidak dan dalam pengambilan keputusan ini konsumen umumnya melakukan evaluasi dengan membandingkan alternatif produk dari perusahaan lain. Hotel Quality Yogyakarta memberikan informasi kepada konsumen melalui sarana

Periklanan, Hotel Quality Yogyakarta memasang iklannya di media surat kabar seperti Kedaulatan Rakyat, Bernas, Jawa Pos dan Kompas. Media majalah pariwisata dan perhotelan. Iklan di radio dan televisi, pemasangan spanduk dan billboard.

Segmentasi

Agar produk yang dimiliki suatu perusahaan dapat memasuki pasar dengan baik, maka langkah yang terbaik adalah menetapkan sasaran yang hendak dituju, karena itu diperlukan adanya segmentasi pasar. Tamu yang menginap di Hotel Quality Yogyakarta berasal dari berbagai kalangan dan memiliki tujuan yang beraneka ragam. Tujuan kedatangan mereka antara lain untuk: tujuan bisnis, tugas kantor, untuk liburan dan sebagainya. Segmentasi Hotel Quality Yogyakarta terbagi pada pelaku bisnis terdiri dari individu dan kelompok, bukan pelaku bisnis terdiri dari individu dan kelompok.

Keadaan ekonomi Indonesia dewasa ini dalam keadaan tidak stabil, dengan nilai rupiah yang rendah apabila dibandingkan dengan nilai dolar, ternyata jumlah kamar atau produk yang ditawarkan oleh Hotel Quality Yogyakarta masih dapat diterima dengan baik oleh konsumen. Hal ini menunjukkan bahwa Hotel Quality Yogyakarta memiliki segmen pasar dengan golongan ekonomi menengah ke atas. Golongan ini pada umumnya bersedia membayar dengan harga lebih tinggi, asalkan mendapatkan produk yang berkualitas, serta pelayanan dan fasilitas yang baik.

Pemosisian Produk

Pada kondisi persaingan semakin ketat, suatu perusahaan perlu meningkatkan kualitas dari produk yang dihasilkannya, baik perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa. Dalam usaha perbaikan kualitas ini perusahaan perlu melakukan *continuous improvement* yakni perbaikan secara berkesinambungan atas barang, jasa, manusia, proses dan lingkungan. Perbaikan mutu kualitas pelayanan yang diberikan pada konsumen perlu dilakukan agar pihak perusahaan mendapatkan tingkat keuntungan yang tinggi

dan perusahaan dapat melakukan *positioning* atas produk yang dihasilkan.

Hotel Quality Yogyakarta menekankan adanya sentuhan kenyamanan dan keamanan bagi tamu hotel. Pihak hotel selalu berusaha untuk meningkatkan mutu pelayanannya, dan juga perlu menyadarkan konsumen agar dapat menyadari bahwa jasa yang ditawarkan pada konsumen tersebut lebih unggul dan mempunyai suatu keunikan tersendiri bila dibandingkan dengan produk atau jasa yang dihasilkan oleh pesaing, dengan demikian akan tertanam dalam benak konsumen bahwa Hotel Quality Yogyakarta adalah hotel yang nyaman dan aman. Karena dengan adanya suatu penyajian akan pelayanan jasa yang memuaskan terhadap tamu hotel, maka akan membawa image yang baik bagi tamu hotel dan konsumen tidak merasa keberatan dengan harga yang ditawarkan. Oleh karena itu Hotel Quality Yogyakarta menggunakan slogan "The Extra Care That Counts".

Respon Pasar

Tanggapan pasar terhadap Hotel Quality Yogyakarta dapat dikatakan sangat baik hal ini dapat dilihat pada tingkat rata-rata hunian kamar yang berkisar pada 40% - 50% dalam kondisi persaingan yang ketat ini, yang disebabkan Hotel Quality Yogyakarta memiliki cukup pelanggan yang loyal. Hotel Quality Yogyakarta untuk tetap dapat menarik konsumen agar menggunakan jasa produk yang ditawarkannya yaitu dengan cara lebih meningkatkan lagi kualitas pelayanannya.

Perilaku Persaingan

Jenis dan macam hotel di Yogyakarta ini sangat banyak, hal ini menimbulkan persaingan yang ketat dalam memasarkan produk-produk hotelnya. Dengan demikian pelanggan memiliki informasi dan referensi yang luas tentang hotel dalam memutuskan pembelian. Dengan kondisi tersebut, persaingan yang terjadi adalah persaingan harga dan kualitas pelayanan hotel. Selain kedua hal tersebut, terjadi juga persaingan dalam hal program paket dan kegiatan yang bersifat hiburan, promosi dan distribusi terhadap

pelanggan. Dengan kondisi persaingan yang seperti ini, Hotel Quality Yogyakarta tetap mampu bertahan. Hal ini disebabkan oleh kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan.

Kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh Hotel Quality Yogyakarta

Adapun kekuatan yang dimiliki Hotel Quality Yogyakarta sebagai berikut:

1. Cepat tanggap terhadap kebutuhan konsumen, Hotel Quality Yogyakarta dinilai *sangat baik* dibandingkan pesaingnya. Maksudnya Hotel Quality Yogyakarta mampu memahami kebutuhan konsumen dan ini merupakan kekuatan yang dimiliki oleh Hotel Quality Yogyakarta bila dibandingkan dengan pesaingnya.
2. Loyalitas konsumen, dinilai *sangat baik* apabila dibandingkan dengan pesaingnya. Artinya bahwa kesetiaan konsumen pada Hotel Quality Yogyakarta ini dinilai sangat besar. Hal tersebut terlihat meskipun muncul pesaing baru di Hotel Quality Yogyakarta, konsumen hotel masih tetap setia.
3. Kemampuan untuk meraih segmen pasar, dianggap *baik* apabila dibandingkan dengan pesaingnya. Hal ini berarti bahwa Hotel Quality Yogyakarta bersifat agresif, yang dapat dilihat dalam pelaksanaan strategi pemasarannya. Terutama dengan *direct selling* yang dilaksanakan sangat agresif sekali, dalam pelayanan tamunya pihak Hotel Quality Yogyakarta melayaninya penuh dengan rasa kekeluargaan. Ini merupakan kekuatan yang dimiliki oleh Hotel Quality Yogyakarta bila dibandingkan dengan pesaingnya.
4. Kemampuan untuk menghasilkan produk/jasa yang berkualitas, dianggap baik. hal ini dianggap merupakan kekuatan Hotel Quality Yogyakarta yang mampu untuk menghasilkan suatu jasa yang lebih berkualitas dari pesaing-pesaingnya, walau pada dasarnya setiap jasa yang ditawarkan oleh hotel yang berbintang empat sama. Setiap penilaiannya akan berbeda tergantung dari pelayanan yang diberikan pada konsumen. Hotel Quality Yogyakarta dalam memberikan pelayanan pada konsumen dengan rasa kekeluargaan dan selalu memperhatikan kebutuhan konsumen.
5. Pemahaman tentang kemampuan yang dimiliki pesaing, dinilai *sangat baik*, hal ini dianggap sebagai salah satu kekuatan Hotel Quality Yogyakarta, karena ia mempunyai sumber informasi yang handal mengenai data yang dimiliki pesaingnya. Dan pihak Hotel Quality Yogyakarta sangat memahami kondisi pesaingnya, dan yakin akan memenangkan persaingan dengan kekuatan dan kemampuan yang dimilikinya.
6. Pelayanan terhadap konsumen, dinilai *baik* apabila dibandingkan dengan pesaingnya. Hal ini berarti bahwa Hotel Quality Yogyakarta dalam menawarkan produknya lebih mengutamakan kualitas pelayanan terhadap pelanggannya. Produk utama yang dijual oleh Hotel Quality Yogyakarta adalah jasa pelayanan terhadap konsumen, sehingga pihak Hotel Quality Yogyakarta harus selalu berusaha meningkatkan kualitas pelayanannya agar memperoleh pelanggan yang loyal.
7. Peranan bagian pemasaran terhadap jasa yang ditawarkan/dijual, dianggap *sangat baik* bila dibandingkan dengan pesaingnya. Hal ini terbukti dengan digencarkannya strategi pemasaran dengan cara *direct selling* untuk meningkatkan pendapatan Hotel Quality Yogyakarta.
8. Dapat menciptakan image yang kuat, kemampuan Hotel Quality Yogyakarta untuk menciptakan image dianggap *baik*, hal ini menunjukkan bahwa Hotel Quality Yogyakarta walaupun dalam persaingan yang ketat ini, kualitas pelayanan dan produk hotel yang ditawarkan tersebut telah mempunyai citra tersendiri dibandingkan dengan pesaingnya.
9. Kemampuan untuk membina hubungan dengan relasi, dianggap *sangat baik*, artinya disini bahwa Hotel Quality Yogyakarta mempunyai pandangan bahwa agar kelangsungan hidup hotelnya dapat berkembang dengan

baik, maka mereka harus selalu bekerjasama dengan semua rekan bisnis dengan baik. dengan menjalin kerjasama dengan para relasi diharapkan Hotel Quality Yogyakarta akan mendapat nilai lebih (nilai tambah) bagi perkembangan bisnis hotelnya.

10. Kemampuan dalam penyediaan fasilitas bagi kenyamanan konsumen (seperti tersedianya AC, TV, telepon, kamar mandi, kolam renang, ruang pertemuan, *lobby*, restoran, dan sebagainya). Dalam hal ini Hotel Quality Yogyakarta dianggap *sama/rata-rata*, artinya bahwa fasilitas yang disediakan oleh hotel bagi pelanggan sudah cukup mewakili kebutuhan yang diinginkan oleh konsumen, dan sesuai dengan standard bintang empat.
11. Kemampuan untuk melakukan kerja sama dengan biro-biro wisata dalam dan luar negeri. Kemampuan Hotel Quality Yogyakarta dalam hal ini dianggap *sangat baik*, artinya bahwa Hotel Quality Yogyakarta memahami dengan baik, bahwa untuk mengenalkan semua produk-produk hotelnya perlu melakukan kerjasama dengan biro-biro tersebut. Sebab para wisatawan apabila ingin berlibur dan mencari tempat untuk menginap selalu menanyakan tentang informasi hotel-hotel yang terdapat di Yogyakarta. Sehingga secara tidak langsung peran serta biro perjalanan tersebut dalam mengenalkan dan memberikan informasi tentang Hotel Quality Yogyakarta itu sangat besar.
12. Kemampuan dari karyawan dalam memberikan informasi dan pelayanan mengenai pemakaian produk hotel, dianggap *baik*, yang berarti bahwa untuk memberikan pelayanan kepada para pelanggan Hotel Quality Yogyakarta mempunyai prinsip bahwa pelayanan yang terbaiklah yang diperlukan oleh seorang pelanggan (konsumen). Dengan pelayanan tersebut akan dapat menarik pelanggan untuk menginap kembali ke Hotel Quality Yogyakarta.
13. Lokasi hotel, dianggap *sangat baik*, hal ini berarti bahwa letak Hotel Quality Yogyakarta memang strategis, terutama bagi tamu-tamu

mancanegara dan tamu pebisnis, lokasi sangat dekat dengan bandara merupakan kelebihan tersendiri bagi Hotel Quality Yogyakarta.

14. Cita rasa menu yang dihidangkan pada pelanggan, dianggap *baik*, hal ini berarti bahwa pihak Hotel Quality Yogyakarta menyediakan menu makanan secara lengkap mulai dari makanan khas Indonesia sampai dengan menu makanan luar negeri, menu makanan yang menjadi andalan Hotel Quality Yogyakarta adalah masakan Cina dengan menu makanan bebek gorengnya. Sebab pihak hotel memahami dengan baik bahwa yang menginap di Hotel Quality Yogyakarta bukan hanya wisatawan dalam negeri saja, tetapi juga wisatawan luar negeri.
15. Fasilitas antar jemput ke airport atau stasiun, dianggap *baik*, hal ini berarti bahwa dalam memberikan service pada pelanggan pihak hotel juga memperhatikan mengenai fasilitas yang satu ini. Dimana dengan tersedianya fasilitas antar jemput ini akan memberikan nilai tersendiri didalam image konsumen mengenai Hotel Quality Yogyakarta.

Kelemahan-kelemahan yang dimiliki Hotel Quality Yogyakarta

Adapun kelemahan yang dimiliki Hotel Quality Yogyakarta sebagai berikut:

1. Fasilitas yang tersedia untuk parkir, dianggap *baik*, hal ini berarti bahwa Hotel Quality Yogyakarta tidak perlu mempertimbangkan kembali mengenai cara untuk memperluas areal parkirnya. Bila dilihat dari jumlah tamu yang menginap, areal parkir yang tersedia dirasa sangat memadai.
2. Anggaran promosi, Hotel Quality Yogyakarta apabila dibandingkan dengan pesaing dianggap sudah cukup/sama/rata-rata, hal ini berarti manajemen hotel cukup memahami kebutuhan akan kegiatan promosi.
3. Kemampuan untuk mengambil keputusan dan tindakan, dianggap *baik*, artinya bahwa dalam memutuskan sesuatu yang sangat mendesak pihak manajemen hotel sudah cukup cepat. Hal ini sangat disadari oleh

pihak manajemen hotel dimana dalam persaingan yang sangat ketat ini diperlukan suatu pemikiran yang cepat dan tepat agar tidak kalah dari pesaingnya.

4. Kemampuan manajerial dan pengalaman, dianggap *baik*. Hal ini berarti bahwa Hotel Quality Yogyakarta tetap harus meningkatkan kemampuannya dan agar dapat memenangkan persaingan di bisnis perhotelan ini harus selalu dilakukan secara berkeseimbangan pelatihan terhadap karyawannya.

Ancaman-ancaman Hotel Quality Yogyakarta

Adapun ancaman yang dihadapi Hotel Quality Yogyakarta sebagai berikut:

1. Persaingan harga, dinilai 2.00/jelek, hal ini berarti bahwa persaingan harga yang terjadi pada bisnis perhotelan di Yogyakarta sangat berpengaruh bagi kelangsungan hidup Hotel Quality Yogyakarta dan juga terjadi persaingan harga yang tidak sehat. Persaingan harga mempunyai suatu pengaruh yang besar bagi perusahaan, dimana secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap tingkat keuntungan yang akan diperoleh perusahaan. Oleh karena itu pihak Hotel Quality Yogyakarta berusaha untuk melakukan pembenahan pada kamar, tata ruang, maupun pelayanannya agar dapat meminimumkan ancaman dari faktor ini.
2. Perang promosi, dianggap sebagai ancaman bagi Hotel Quality Yogyakarta dan dinilai 3.00/sama/rata-rata, artinya setiap hotel itu berusaha untuk dapat mempengaruhi para konsumen sehingga akan menginap di hotelnya. Dalam perang promosi ini, pihak Hotel Quality Yogyakarta lebih menekankan pada pemasaran secara langsung (*direct selling*), melalui facsimile serta berusaha menjalin kerjasama dengan biro-biro perjalanan.
3. Fluktuasi nilai tukar, dianggap sebagai suatu ancaman dan nilai 2.00/jelek, artinya bahwa perubahan nilai mata uang suatu negara sangat berpengaruh besar terhadap bisnis perhotelan. Karena sebagian besar standar harga yang ditetapkan adalah dalam nilai dolar. Sehingga apabila nilai dolar itu terlalu tinggi jika dibandingkan dengan nilai rupiah, dikhawatirkan hal ini akan mempengaruhi jumlah konsumen yang menginap.
4. Adanya pendatang baru yang potensial, oleh Hotel Quality Yogyakarta dianggap sebagai ancaman dan nilai 2.00/jelek, artinya bahwa meningkatnya arus wisman merupakan peluang sekaligus ancaman bagi hotel Quality Yogyakarta, ditambah dengan adanya Yogya Exhibition Center (YEC) serta pengembangan obyek-obyek pariwisata. Kondisi semacam ini akan meningkatkan ancaman timbulnya beberapa hotel sekelas di Yogyakarta yang akan menjadi saingan. Persaingan dapat dimenangkan, terkadang banyak hotel-hotel baru yang cenderung mencari staff yang berpengalaman pada hotel-hotel yang sedang berjalan dan telah mantap.
5. Perubahan politik, dinilai 2.00/jelek, artinya terjadinya perubahan politik dianggap sebagai ancaman bagi Hotel Quality Yogyakarta. Kegiatan bisnis yang ada tidak akan terlepas dari situasi politik. Apabila ada perubahan politik yang besar akan menjadi ancaman bagi perusahaan. Sebab situasi politik yang tidak stabil akan mengurangi jumlah wisatawan mancanegara yang akan berlibur ke Indonesia dan khususnya ke Yogyakarta.
6. Inflasi, dinilai 2.00/jelek, artinya kondisi inflasi tersebut akan menjadi suatu ancaman bagi Hotel Quality Yogyakarta. Dengan adanya inflasi akan dapat mempengaruhi kondisi perekonomian, karena jumlah uang terlalu banyak dan daya beli masyarakat turun. Hal ini dikhawatirkan jumlah tamu yang menginap di Hotel Quality Yogyakarta akan berkurang.
7. Perubahan dan kondisi sosial ekonomi, dinilai 2.00/jelek, hal ini berarti bahwa keadaan sosial ekonomi sangat berpengaruh bagi kelangsungan hidup Hotel Quality Yogyakarta. Sebagai contohnya, krisis ekonomi yang melanda Indonesia telah memberi dampak yang buruk bagi hotel, yaitu menurunnya jumlah tamu yang datang ke Hotel Quality Yogyakarta.

8. Meningkatnya pelayanan pesaing, dinilai 3.00/sama, artinya dalam bisnis perhotelan yang diutamakan adalah bagaimana caranya untuk memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik dari pesaingnya terhadap konsumen. Oleh karena itu Hotel Quality Yogyakarta harus selalu berusaha untuk meningkatkan pelayanannya, agar para pelanggan tidak lari dari hotelnya. Sebab pihak pesaingpun pasti berusaha untuk selalu meningkatkan pelayanannya.
9. Kenaikan harga-harga yang akan menaikkan biaya operasi, dinilai 2.00/jelek, artinya bahwa biaya operasi perusahaan itu tidak pernah lepas dari pengaruh harga-harga yang lain.
10. Peraturan pemerintah, dinilai 1.00, artinya bahwa peraturan pemerintah itu tidak terlalu berpengaruh bagi kelangsungan pemasaran perusahaan. Baik peraturan yang berhubungan langsung dengan perhotelan maupun bagi perusahaan lain.

Peluang-peluang yang dimiliki oleh Hotel Quality Yogyakarta

Adapun peluang yang dimiliki Hotel Quality Yogyakarta sebagai berikut:

1. Perubahan teknologi, peluang dalam perubahan teknologi dinilai *besar* (4.00) artinya bahwa industri perhotelan dengan adanya perubahan teknologi mempunyai pengaruh yang besar, karena akan mempercepat dan memudahkan pelayanan pada konsumen serta akan meningkatkan pemasaran hotel. Oleh karena itu Hotel Quality Yogyakarta selalu mengadakan perbaikan dan peningkatan dalam teknologi.
2. Pertumbuhan pasar, dinilai (5.00), hal ini berarti bahwa pertumbuhan pasar tersebut akan memberikan suatu peluang yang besar bagi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam meningkatkan keuntungan perusahaan.
3. Kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi, peluang untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi dinilai 3.00 atau rata-rata/cukup. Manajemen memahami

bahwa kecenderungan dan perhatian pelanggan terhadap Hotel Quality Yogyakarta terutama yang pernah menginap atau menggunakan fasilitas hotel merasa puas, namun sebahagian lagi merasa belum terpenuhi kebutuhannya, namun keadaan demikian segera direspon oleh Hotel Quality karena memang hotel ini selalu bersifat responsif dan inovatif terhadap kebutuhan konsumennya.

4. Mudah menerima saran, mudah menerima saran dinilai 5.00, hal ini berarti bahwa Hotel Quality Yogyakarta mempunyai peluang untuk meningkatkan mutu dan kualitas jasa/produk yang ditawarkan, karena Hotel Quality Yogyakarta bersedia menerima dan mempertimbangkan saran serta kritik yang masuk, dimana semuanya ditujukan bagi kebaikan dan kelangsungan hidup Hotel Quality Yogyakarta.
5. Ukuran pasar, dinilai 3.00, hal ini berarti bahwa Hotel Quality Yogyakarta memiliki peluang yang cukup, karena melihat tingkat hunian di Hotel Quality Yogyakarta sesuai dengan yang distandarkan yaitu sekitar 40-60% (standar ini disesuaikan dengan kondisi ekonomi Indonesia yang sedang tidak stabil).
6. Menjaring konsumen baru, dinilai 4.00, hal ini berarti bahwa bagian pemasaran Hotel Quality Yogyakarta sangat responsif sekali dalam menjaring tamu (pelanggan). Bagian pemasaran Hotel Quality Yogyakarta berusaha keras untuk mendapatkan konsumen baru baik dilakukan dengan pendekatan secara langsung maupun melalui iklan dan facsimile.
7. Respon yang tinggi pada penjualan dan promosi serta periklanan, dinilai 5.00, hal ini berarti bahwa semakin besarnya tanggapan konsumen terhadap kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh pihak Hotel Quality Yogyakarta maka semakin besar peluang hotel untuk mendapatkan keuntungan.
8. Perubahan selera, dinilai 4.00, hal ini berarti bahwa Hotel Quality Yogyakarta harus cepat menangkap keinginan konsumen dan bagaimana cara memenuhi keinginan ter-

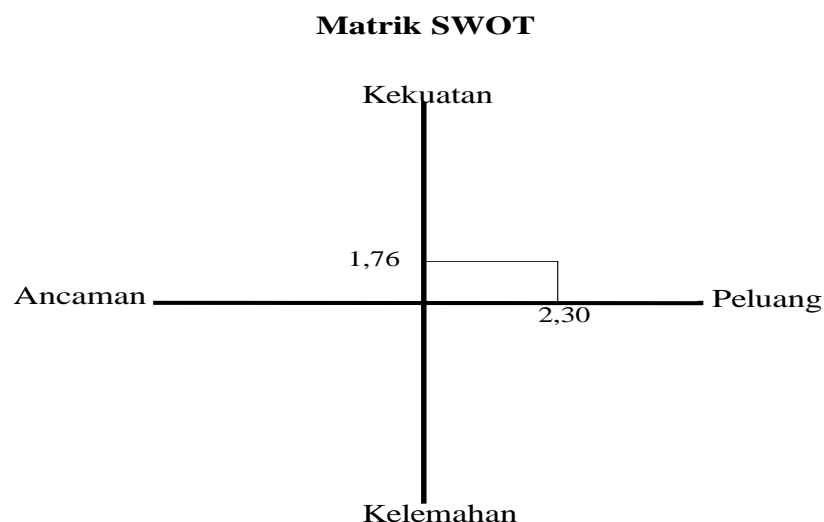
sebut. Untuk itulah hotel ini harus selalu siap menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungannya. Sebab dengan mengamati perubahan lingkungan, khususnya lingkungan bisnis maka peluang Hotel Quality Yogyakarta semakin terbuka lebar. Jadi jalan terbaiknya adalah mengetahui perubahan lingkungan tersebut sebagai peluang bisnis. Para tamu hotel dewasa ini semakin kritis dan cermat dalam melihat penampilan dan fasilitas yang diberikan. Bila ada kekurangan sedikit saja dalam fasilitas maupun pelayanan, para tamu akan melakukan tuntutan dan keluhan.

9. Meningkatnya kekuatan pembeli, dinilai 5.00, hal ini berarti bahwa Hotel Quality Yogyakarta akan mendapatkan peluang yang besar apabila kekuatan pembeli untuk membeli produknya besar. Untuk itu pihak Hotel Quality Yogyakarta perlu untuk selalu memperhatikan kualitas pelayanannya, apabila tidak ingin kehilangan pelanggannya.
10. Terhadap pesaing, dinilai 4.00, hal ini berarti bahwa Hotel Quality Yogyakarta memiliki peluang yang lebih besar bila dibandingkan dengan pesaingnya dan mempunyai peluang yang lebih besar untuk merebut pasar. Dengan fasilitas dan kemampuan yang

dimiliki Hotel Quality Yogyakarta, yang lebih baik bila dibandingkan dengan pesaing lainnya, maka akan lebih mudah untuk merebut pasar dan mendapatkan suatu keuntungan.

Hasil Analisis SWOT

Dari hasil analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan maka diperoleh hasil bahwa Hotel Quality Yogyakarta memiliki kekuatan relatif lebih kuat dibandingkan dengan kelemahannya. Hasil dari analisis kekuatan dan kelemahan dihasilkan dengan cara mengurangkan jumlah bobot pada kekuatan bisnis sebesar 4,48 dengan bobot dari kelemahan bisnis sebesar 2,72 maka diperoleh hasil sebesar + 1,76. Sedangkan hasil dari analisis ancaman dan peluang bisnis dihasilkan dengan cara mengurangkan bobot pada peluang bisnis yaitu sebesar 4,45 dengan jumlah bobot dari ancaman bisnis yaitu sebesar 2,15 maka diperoleh hasil sebesar + 2,30. Dari hasil analisis tersebut dapat ditentukan posisi Hotel Quality Yogyakarta seperti yang terlihat pada gambar 1.



Gambar 1 Analisis SWOT

Dari hasil analisis SWOT tampak bahwa posisi perusahaan terletak dikuadran I yang menunjukkan bahwa Hotel Quality Yogyakarta memiliki kekuatan lebih besar dibandingkan dengan kelemahannya, serta peluang yang dimiliki lebih besar daripada ancaman yang ada, sehingga perusahaan dalam posisi yang kuat untuk berkembang berdasarkan peluang yang ada.

Pemilihan Strategis

Dari hasil analisis SWOT yang telah dilakukan, alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh Hotel Quality Yogyakarta adalah strategi pengembangan pasar yang intensif (agresif) atau strategi yang berorientasi pertumbuhan (growth oriented strategy). Strategi ini merupakan salah satu strategi yang bisa dipilih dari beberapa strategi pertumbuhan yang ada, sesuai dengan analisis peluang dan kekuatan yang ada pada Hotel Quality Yogyakarta maka penerapan strategi pengembangan pasar yang intensif merupakan alternatif yang bisa dilaksanakan oleh Hotel Quality Yogyakarta.

Setelah melakukan analisis dan rencana untuk pelaksanaan strategi, selanjutnya dilakukan penilaian kembali terhadap proses strategi. Evaluasi strategi dilakukan dengan kriteria kualitatif (penilaian secara subyektif) yang dapat dicakupkan evaluasi pasca fakta, untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan oleh manajemen Hotel Quality Yogyakarta sudah benar dan sesuai untuk menghadapi pesaingnya dalam menghadapi perkembangan bisnis dan perubahan kondisi pasar.

Strategi produk

Selama ini hotel Hotel Quality Yogyakarta menawarkan produk-produk yang memberikan fasilitas-fasilitas menarik diantaranya:

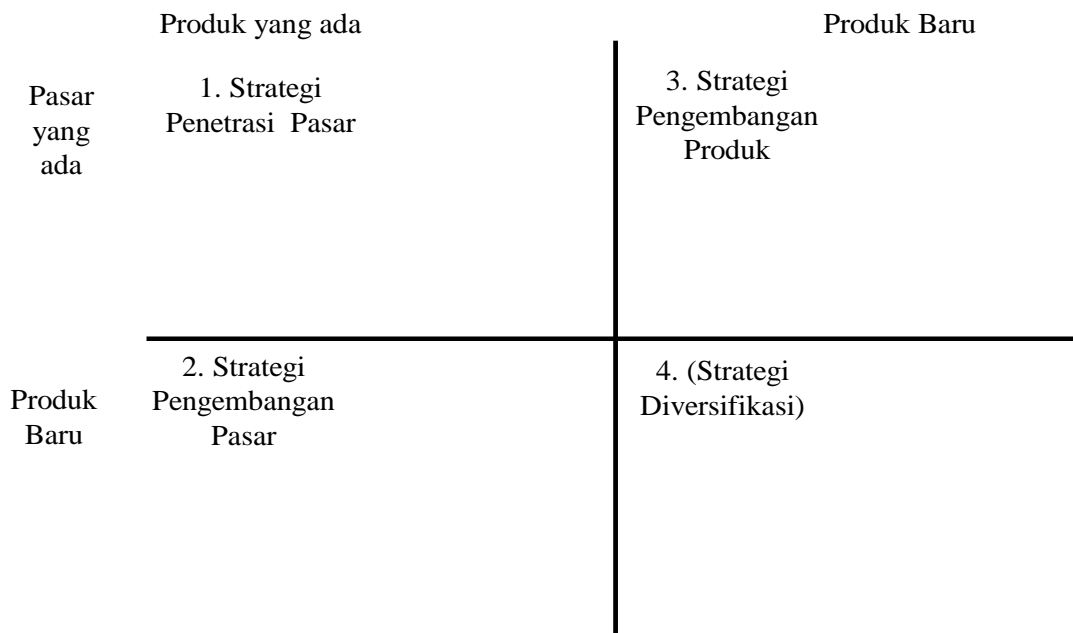
1. Kamar (*deluxe room, studio suite, junior suite, executive suite, presidential suite*)
2. dilengkapi dengan fasilitas karpet, AC, TV yang menggunakan saluran satelit, lemari pakaian, mini bar, telepon dengan sistem

international direct dial, kamar mandi *bath tab*.

3. *Banquet* yang terdiri dari *Kalasan balroom* dan *ruang Sambisari* yaitu jenis ruang yang biasanya digunakan untuk acara pernikahan, rapat, atau untuk seminar.
4. Hotel Quality Yogyakarta juga menyediakan beberapa outlet dengan menawarkan berbagai jenis masakan dan minuman seperti yang dijelaskan pada bab III.
5. Penawaran paket-paket khusus, Quality Club dan fasilitas lainnya.

Dalam kondisi ekonomi yang sulit dan persaingan yang semakin ketat, hotel melakukan peningkatan pelayanan yang lebih baik untuk lebih menarik perhatian pelanggan agar tetap menginap di Hotel Quality Yogyakarta dengan melakukan strategi pengembangan kualitas. Berdasarkan data yang diperoleh dari Hotel Quality Yogyakarta, bagi tamu yang datang secara berkelompok (wisatawan manca negara maupun domestik), dilakukan penyambutan khusus dengan menyuguhkan *soft drink* sebagai minuman penyambutan dan diiringi dengan musik tradisional. Hotel Quality Yogyakarta juga membuat suatu paket akhir pekan bagi tamu-tamu manca negara maupun domestik untuk mengunjungi obyek-obyek wisata Yogyakarta dan paket *golf* bagi tamu-tamu yang menginap/tinggalnya lebih lama.

Hotel Quality Yogyakarta memiliki produk dan fasilitas penunjang yang sangat baik dan bertaraf internasional. Penerapan strategi produk dengan menekankan pada peningkatan pelayanan dan penawaran paket-paket khusus, merupakan cara yang benar untuk menarik konsumen menginap di Hotel Quality Yogyakarta. Strategi demikian menurut Kotler (2000) adalah strategi pengembangan produk dimana pasar yang sudah ada ditawarkan produk baru. Sesuai dengan Bagan ekspansi produk/pasar dari Ansoff di bawah ini.



Gambar 2 Strategi Produk

Strategi Harga

Harga yang ditetapkan Hotel Quality Yogyakarta berdasarkan luas kamar dan fasilitas-fasilitas yang tersedia. Namun demikian ada kalanya dilakukan penetapan harga secara luwes, artinya jika permintaan pasar lesu harga diturunkan. Dan penerapan strategi ini dinamakan *flexible pricing* dimana harga ditentukan berdasarkan kondisi pasar (Lupiyoadi 2001). Penurunan harga tersebut masih dalam batas-batas yang wajar sesuai kode etik, misalnya hotel yang berbintang empat tidak boleh memasang tarif untuk hotel berbintang di bawahnya. Tingginya nilai dollar yang menyebabkan krisis moneter yang dialami oleh negara-negara Asia Pasifik menyebabkan penentuan harga dalam nilai dollar akan menurunkan penjualan, oleh karena itu strategi penetapan harga rendah dengan menentukan nilai US\$ 1 sebesar Rp. 10.000,00 yang dilakukan Hotel Quality Yogyakarta cukup tepat.

Yogyakarta sebagai tempat wisata yang banyak dikunjungi oleh wisatawan mancanegara dan domestik terutama pada musim-musim liburan memiliki banyak pilihan hotel. Untuk menarik wisatawan menginap di Hotel Quality Yogya-

karta, dilakukan kerjasama dengan agen biro perjalanan dengan memberikan potongan harga kompetitif. Strategi harga yang dijalankan Hotel Quality Yogyakarta sudah benar dan tidak menyimpang dari ketentuan atau kode etik yang telah ditentukan. Harga yang diterapkan Hotel Quality Yogyakarta sudah disesuaikan dengan keadaan perekonomian pada saat ini dan kemampuan hotel dalam menutup biaya variabelnya.

Strategi Saluran Distribusi

Sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya, untuk menjembatani hotel dengan konsumen diperlukan distributor yang berperan sebagai tempat pemesanan, memberikan informasi dan sebagai perantara. Tempat pemesanan bisa dilakukan pada travel agent yang bekerja sama dengan Hotel Quality Yogyakarta dan dapat juga mendaftarkan langsung di negara mana saja yang ada Hotel Quality, dengan sistem computer *Reservation International CHOICE 2001* konsumen secara otomatis akan terdaftar di Hotel Quality yang dituju.

Pelaksanaan strategi distribusi yang diterapkan Hotel Quality dengan sistem *reservation*

yang langsung ditangani oleh Hotel Quality Yogyakarta sudah sangat baik dengan proses pemesanan yang cepat dan efektif. Sebaliknya, kerja sama Hotel Quality Yogyakarta dengan *travel agent* belum begitu baik, karena selama ini kerjasama dengan *travel agent* sifatnya jangka pendek dan tidak mengikat sehingga setiap ada konsumen mereka bisa saja menawarkan pada hotel-hotel lain yang ada di Yogyakarta, untuk mengantisipasi hotel melakukan cara yang lebih baik lagi, yaitu dengan melakukan kerja sama dengan sistem kontrak yang sifatnya jangka panjang.

Dalam penerapan strategi distribusi ini Hotel Quality menerapkan strategi saluran nol tingkat yakni konsumen dapat langsung mendaftar pada Hotel Quality Yogyakarta dimana pun berada Reservation International CHOICE 2001 dan penerapan strategi saluran satu tingkat yakni konsumen mendaftar melalui *travel agent*.

Strategi Promosi

Periklanan merupakan tulang punggung dari setiap aktivitas promosi dan marketing area, melakukan *design* yang kreatif dan pemilihan kata-kata yang tepat adalah hal yang penting untuk membantu target yang diinginkan dalam mengenali produk produk yang ditawarkan Hotel Quality Yogyakarta menjadi hotel yang paling berhasil diantara hotel-hotel pesaing lainnya. Hotel Quality Yogyakarta menggunakan strategi promosi yang lebih intensif untuk memperkenalkan produk-produknya yaitu dengan menyebarkan brosur-brosur ke tempat-tempat strategis seperti pada *travel agent*, *airport* dan melakukan pemasangan iklan pada surat kabar serta majalah baik secara nasional maupun secara internasional. Dan telah menggunakan bauran promosi guna mendukung strategi promosi yang dijalankannya seperti periklanan, hubungan masyarakat, promosi penjualan, penjualan secara pribadi (*personal selling*).

Strategi yang diterapkan Hotel Quality Yogyakarta sudah baik karena informasinya langsung sampai pada konsumen dan berdasarkan data penjualan 1999-2001 (Lampiran 2),

terlihat adanya peningkatan pendapatan dari *segment government, commercial, air crew, corporate, sport event, contracted, bakrie dan airline delay*. Namun terjadi penurunan pendapatan dari *segment hotel package, hotel chain program, series (travel agent), ad hoc (group)*. Walaupun demikian total pendapatan mengalami peningkatan tiap tahunnya.

Dalam situasi krisis politik di Indonesia dengan adanya kekacauan di beberapa kota pada tanggal 14-15 Mei 1998, terutama di kota Yogyakarta serta tragedi *world trade center* menyebabkan terjadi penurunan wisatawan baik wisatawan mancanegara maupun domestik. Untuk mengatasi situasi ini, Hotel Quality Yogyakarta melakukan kerjasama dengan pemerintah, media masa, stasiun radio yang ada di Yogyakarta, TVRI, dan TV swasta (ANTV dan INDO-SIAR) untuk memberikan informasi kepada masyarakat Indonesia dan Internasional bahwa situasi Indonesia, terutama kota Yogyakarta kondisinya sudah membaik dan setiap masyarakat dan para pengunjung wisata mancanegara maupun domestik keamanannya dijamin oleh pemerintah.

PENUTUP

Analisis SWOT adalah cara sistematis yang dipakai oleh Hotel Quality Yogyakarta untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman di dalam lingkungan yang dihadapinya. Analisis ini merupakan suatu alat untuk menemukan strategi yang paling baik cocok dengan kondisi sebenarnya. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa selisih bobot kekuatan dengan kelemahan Hotel Quality Yogyakarta memiliki nilai +0,84. Sedangkan selisih peluang dengan ancaman memiliki nilai sebesar +0,40 Hal ini berarti posisi Hotel Quality Yogyakarta pada matriks SWOT berada pada kuadran I dengan deskripsi hotel menghadapi beberapa peluang lingkungan dan mempunyai berbagai kekuatan yang mendorong untuk memanfaatkan peluang-peluang tersebut. Situasi seperti ini mengharuskan Hotel Quality Yogya-

karta mengambil strategi pertumbuhan pasar yang intensif (*growth-oriented strategy*).

Dari analisis internal, kekuatan terbesar Hotel Quality Yogyakarta didukung oleh kecepatan menanggapi kebutuhan konsumen, loyalitas konsumen, pemahaman tentang kemampuan yang dimiliki oleh pesaing, peranan bagian pemasaran terhadap jasa yang ditawarkan atau dijual, kemampuan untuk membina dengan relasi, kemampuan melakukan kerjasama dengan biro-biro wisata dalam dan luar negeri, lokasi hotel, dan mudah menerima saran. Sedangkan faktor kelemahan terbesar dari Hotel Quality Yogyakarta di antaranya kondisi air, interior bangunan dan kapasitas banquet.

Hasil analisis eksternal menunjukkan bahwa ancaman terbesar bagi Hotel Quality Yogyakarta antara lain adalah, persaingan harga, masuknya pendatang baru yang potensial, perubahan politik, fluktuasi nilai tukar, kenaikan harga-harga yang akan mempengaruhi biaya operasi, inflasi, peraturan pemerintah serta perubahan dan kondisi sosial ekonomi yang tidak stabil. Sedangkan peluang terbesar yang dimiliki Hotel Quality Yogyakarta antara lain adalah pertumbuhan pasar, dan meningkatnya kekuatan pembeli.

Hasil analisis struktural industri menunjukkan bahwa faktor dominan yang berpengaruh terhadap Hotel Quality Yogyakarta adalah ancaman dari produk substitusi (*threat of substitute products*) dan tingkat persaingan di dalam industri perhotelan (*industri rivalry*). Hasil evaluasi terhadap strategi pemasaran Hotel Quality Yogyakarta menunjukkan beberapa simpulan:

1. Dari segi produk, Hotel Quality Yogyakarta menerapkan dua strategi yaitu : pengembangan produk dan diversifikasi. Strategi pengembangan produk diwujudkan dalam bentuk penawaran paket-paket khusus bagi tamu menginap, seperti paket akhir pekan (Libur sekolah, Lebaran, Natal, Paskah) dengan tujuan obyek-obyek wisata, paket golf dan tenis, dan layanan internet 24 jam. Sedangkan untuk mewujudkan strategi diversifikasi, Hotel Quality Yogyakarta menye-

diakan paket perkawinan, wisuda, seminar serta. Strategi-strategi ini dinilai sudah tepat dan efektif sesuai dengan tujuan pertumbuhan.

2. Dari segi harga, Hotel Quality Yogyakarta menggunakan strategi flexible pricing dan price discrimination. Dengan flexible pricing, tingkat harga ditentukan berdasarkan mekanisme pasar sehingga harga dapat berubah sesuai dengan kondisi pasar yang ada. Sedangkan *price discrimination* dilakukan berdasarkan segmen konsumen dan waktu. Konsekuensinya, harga yang ditetapkan untuk wisatawan mancanegara dan domestik berbeda. Demikian juga harga ketika *peak season* akan berbeda dengan *off-peak season*. Kedua strategi ini merupakan hal yang umum berlaku pada industri perhotelan.
3. Dari segi distribusi, Hotel Quality Yogyakarta menerapkan dua sistem yaitu sistem distribusi langsung (*direct distribution channel*) dan tidak langsung (*indirect distribution channel*). Pemesanan melalui Reservation International CHOICE 2001 dan internet dalam bentuk *on-line reservation* merupakan sistem distribusi langsung, sedangkan pemesanan melalui travel *agent* tergolong ke dalam sistem distribusi tidak langsung. Dengan menggunakan dua sistem distribusi semacam ini, maka peluang untuk mencakup pasar yang lebih luas akan lebih besar. Permasalahan yang kemudian muncul adalah pada sistem distribusi tidak langsung dalam hal kerjasama antara hotel dengan travel agent yang bersifat tidak mengikat. Dengan begitu, travel agent bebas menentukan hotel mana yang akan dipilih, sehingga sering terjadi persaingan tidak sehat antara hotel-hotel dengan memberikan potongan harga yang tidak wajar demi mendapatkan tamu dari travel agent.
4. Dalam penerapannya, strategi promosi Hotel Quality Yogyakarta lebih dominan menggunakan *direct marketing* (*loyalty programs, database marketing, dan one-on-one marketing*) dan advertising (penyebaran

brosur dan pemasangan iklan di media masa domestik dan internasional). Sedangkan, proporsi pemanfaatan sales promotion dan *public relations* masih terbilang kecil. Peran *public relations* dalam promosi Hotel Quality

Yogyakarta masih minim, dalam arti kegiatan *public relations* yang dilakukan selama ini kurang variatif dan tidak agresif.

REFERENSI :

- Craven, David W. 2000. *Strategic Marketing*, 6th Edition, Illinois: Richard D. Irwin.
- Bennet, P.D. 1998. *Dictionary of Marketing Terms*. New York: The American Marketing Association.
- Kotler, Philip. 2000. *Marketing Management: The Millennium Edition*, New Jersey: Prentice Hall.
- Morrison, Alastair M. 1989. *Hospitality and Travel Marketing*. New York: Delmar Publisher, Inc.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard*, Edisi Kedua, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press a Division of Macmillian Publishers Inc.
- Payne, Adrian. 1993. *The Essence of Service Marketing*. London: Prentice Hall International.
- Rossiter, John R dan Percy, Larry. 1997. *Advertising Communications and Promotion Management*, 2nd Edition, New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Tull, D.S. dan L.R. Kahle. (1990). *Marketing Management*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Tunggal, Amin Wijaya. 1994. *Manajemen Strategik*, Edisi Kesatu. Jakarta: Penerbit Harvarindo.
- Tjiptono, Fandy. 2001. *Strategi Pemasaran*, Edisi Kedua. Yogyakarta: Andi Offset.
- Urban, Glen L. dan Star, Steven H. 1991. *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis, and Decisions*, Prentice Hall
- Umar, Husein. 2001. *Strategic Management In Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Yoeti, Oka, A. 1999. *Strategi Pemasaran Hotel*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.