

STRATEGI DIFERENSIASI UNTUK MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING DI SAVALI HOTEL PADANG

Wina Asty

Program Studi Tata Boga
Politeknik Negeri Balikpapan

Jl. Soekarno Hatta Km.8. Balikpapan Telp. (0542) 860895, 862305.
Fax. (0542) 861107. Email: cruel_oshin@ymail.com hp.081374543733

ABSTRAK. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi diferensiasi untuk menciptakan keunggulan bersaing Savali Hotel Padang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan model Miles dan Huberman (1994). Populasi penelitian meliputi top manajemen yaitu resident manager, 15 responden karyawan Savali Hotel Padang, dan 25 responden pelanggan dari Savali Hotel Padang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa diferensiasi dimensional yang diciptakan meliputi diferensiasi produk dengan bentuk bangunan minimalis, gaya dan desain nuansa Bali dan Thailand. Dengan layanan diferensiasi yang enak dan diferensiasi pencitraan pola pikir dengan keramahtamahan sebagai prioritas. Dan memiliki kompetensi pribadi yang tinggi, didukung oleh lokasi yang strategis di pusat pemerintahan, kawasan wisata Padang dan pasar tradisional. Namun, diferensiasi yang diterapkan di Savali Hotel Padang tidak memiliki nilai karena tidak menciptakan keunggulan bersaing. Ini dibuktikan bahwa penurunan pendapatan Savali Hotel Padang dan pangsa pasar antara tahun 2011 dan 2012. Hal ini dapat disarankan bahwa agar lebih kreatif dan unik dalam meningkatkan diferensiasi layanan seperti penggunaan khas Minang sebagai kostim pakaian, kopi atau teh sore dan cindramata untuk tamu rombongan sebelum *check-out*, daya tarik budaya yang lebih berkesan dan promosi menarik.

KATA KUNCI: Strategi Diferensiasi, Keunggulan Bersaing.

DIFFERENTIATION STRATEGY TO CREATE COMPETITIVE ADVANTAGE IN SAVALI HOTEL PADANG

ABSTRACT. *This research aims to determine the differentiation strategy to create a competitive advantage of Savali Hotel Padan. The reseacrh using qualitative research methods using model Miles and Huberman (1994). The population reseacrh includes top management i.e. resident manager,15 respondents are employees of Savali Hotel Padang, and 25 respondents are customers of Savali Hotel Padang. The research results showed that the differentiation dimensional created covering differentiation products with a minimalist form of the building, the style and design of the nuances of Bali and Thailand. With differentiation services are homy and differentiation mind-set image with familiar hospitality as priority. And has a high personal competence, supported by a strategic location at the center of government,the Padang resort and traditional markets. However, differentiation applied in Savali Hotel Padang has no value as it does not create superiority in competition. It be proved that the Savali Hotel Padang decline in revenue and the market share between 2011 and 2012. It can be suggested that more creatively and unique in enhancing the differentiation of services such as the use typical Minang as clothing uniform, afternoon coffee or tea and souvenirs for group guests before check, more memorable culture attraction and attractive promotion.*

KEY WORDS : *Differentiation Strategy, Competitive Advantage*

PENDAHULUAN

Industri pariwisata saat ini menunjukkan perkembangan yang luar biasa sehingga merupakan salah satu pemberi kontribusi yang besar terhadap pendapatan nasional. Salah satu usaha akomodasi penunjang yang memberi kontribusi yang besar di dalam industri pariwisata adalah hotel. Pertumbuhan akomodasi hotel selalu meningkat setiap tahunnya, terjadi peningkatan pertumbuhan akomodasi perhotelan di Kota Padang setelah pasca gempa pada tahun 2009. Hingga akhir 2010 jumlah hotel sebagai sarana prasarana pendukung dunia pariwisata di Kota Padang kembali meningkat menjadi 67 unit, atau lebih banyak dari sebelum terjadi gempa 2009. Dengan bertambahnya jumlah hotel berbintang di Indonesia khususnya kota Padang menunjukkan bahwa tingkat persaingan pada industri perhotelan relatif tinggi.

Savali Savali Hotel Padang merupakan boutique hotel yang berstandar bintang tiga (***) di kota Padang. Seiring meningkatnya pertumbuhan hotel setelah pasca gempa 2009 di kota Padang membuat persaingan pun semakin meningkat. Dengan persaingan yang meningkat terjadinya penurunan jumlah tamu yang menginap di Savali hotel Padang. Sehingga pihak manajemen perlu meninjau kembali strategi diferensiasi yang di ciptakan dalam penawaran jasanya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui diferensiasi apa yang di gunakan dilihat dari produk, pelayanan, personal, saluran dan citra, serta diferensiasi dapatkah menciptakan keunggulan bersaing.

Definisi strategi pertama kali dikemukakan oleh Chandler (1962 : 13) menyebutkan bahwa “*Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut*”. Pemahaman yang baik mengenai konsep-konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Adapun konsep-konsep strategi sebagaimana penjelasan Rangkuti (2006 : 5) adalah sebagai berikut ; *Distinctive Competence* yakni tindakan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan pesaingnya sedangkan menurut Day dan Wensley (1988) dalam Rangkuti (2006: 5), identifikasi *distinctive competence* dalam suatu organisasi meliputi : (1) keahlian tenaga kerja, dan (2) kemampuan sumber daya; *Competitive Advantage* yakni kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan atau organisasi agar lebih unggul dibandingkan pesaingnya *Distinctive Competence* menjelaskan kemampuan spesifik organisasi. Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Sedangkan menurut Craven (2000) dalam Hasan (2008: 106) ada 5 (lima) strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu

: (1) *cost leadership*, (2) *differentiation*, (3) *focus strategy*, (4) *Pre emptive move* dan (5) *sinergi competitive advantage*.

Strategi Diferensiasi

Menurut Thompson dan Strickland (1998) dalam Arief (2009) adalah “ *differentiation strategies are an attractive competitive approach when preference are too diverse to be fully satisfied by standardized product or when buyer requirements are too be fully satisfied by sellers with identical capabilities*”. Esensi dari strategi diferensiasi adalah perusahaan dapat memberikan perbedaan yang lebih unik dari pesaing, sehingga dengan perbedaan itu konsumen memiliki nilai lebih tinggi. Oleh karena itu, sebuah perusahaan mampu menciptakan diferensiasi yang benar-benar unik dan tidak mudah ditiru pesaingnya. Seperti yang dinyatakan Kotler dan Amstrong (2005: 253) terdapat 7 kriteria diferensiasi yang layak untuk diterapkan, yaitu: Penting : perbedaan tersebut memberikan manfaat yang sangat bernilai bagi cukup banyak pembeli; Khas/berbeda: pesaing tidak menawarkan perbedaan, atau perusahaan dapat menawarkan produk dalam cara yang lebih berbeda; Dapat di komunikasikan : perbedaan dapat dikomunikasikan dan dapat dilihat oleh pembeli; Sulit dimasuki : perbedaan itu tidak mudah ditiru oleh pesaing; Dapat dijangkau harganya: pembeli mampu membayar perbedaan itu; Menguntungkan : perusahaan menganggap tindakan memperkenalkan perbedaan itu akan menghasilkan laba. Kotler (2005:350) menjelaskan bahwa ada lima dimensi cara perusahaan mendiferensiasikan tawaran pasarannya seperti pada Tabel 1.

Tabel 1. Dimensi Diferensiasi

Produk	Pelayanan	Personil	Saluran	Citra
<ul style="list-style-type: none"> • Bentuk • Keistimewaan • Kinerja • Kesesuain • Daya tahan • Keandalan • Mudah diperbaiki • Gaya • Rancangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kemudahan pemasaran • Pemasangan • Pelatihan pelanggan • Konsultasi pelanggan • Pemeliharaan dan perbaikan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan • Kesopanan • Dapat dipercaya • Dapat diandalkan • Cepat tanggap • komunikasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Cangkupan • Keahlian • kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Lambang • Media • Atmosfir • event

Keunggulan Bersaing

Menurut Kotler (2001: 322) keunggulan bersaing adalah suatu keunggulan diatas pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih kepada konsumen, baik melalui harga yang lebih rendah atau menyediakan lebih banyak manfaat yang banyak mendukung penepatan harga yang lebih mahal. Dan Robert Grant dalam Arief (2009) mendefinisikan keunggulan bersaing adalah “ ketika dua perusahaan bersaing (pada pasar yang sama), satu perusahaan memiliki keunggulan atau perusahaan lainnya terjadi ketika perusahaan tersebut mendapatkan tingkat keuntungan, atau memiliki potensi untuk mendapat laba lebih tinggi”. Maka dari itu perusahaan perhotelan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif.

Dalam ekonomi, daya saing pada tingkat mikro (perusahaan – *firm level*) sering diartikan sebagai kemampuan suatu perusahaan menguasai, meningkatkan dan mempertahankan suatu posisi pasar; kemampuan suatu perusahaan mengatasi perubahan dan persaingan pasar dalam memperbesar dan mempertahankan keuntungannya (profitabilitas), pangsa pasar, dan/atau ukuran bisnisnya (skala usahanya); kapasitas menjual produk secara menguntungkan (Cockburn, et al., 1998 dalam Taufik; 2008).

METODELOGI PENELITIAN

Metode ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang tidak menggunakan istilah populasi tetapi sistuasi sosial yang meliputi *place* (tempat) adalah Savali Hotel, *actor* (pelaku) adalah semua karyawan yang terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan srategi di Savali Hotel Padang. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* yang difokuskan pada Top manajemen yang merumuskan strategi dan semua karyawan seluruh departemen yang berperan sebagai pelaksana strategi, dan sebagai data penunjang adalah tamu atau konsumen sebagai evaluator pada strategi yang diciptakan.

Dalam penelitian kualitatif ini, data yang diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang meliputi observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan di pelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain. Peneliti menggunakan Analisis selama di lapangan dengan Model Miles dan Huberman (1984) merupakan analisis selama dilapangan dimana peneliti mencatat semua data yang di peroleh

secara teliti dan rinci yang menyangkut dengan strategi diferensiasi yang dilakukan manajemen untuk mencapai keunggulan bersaing.. Aktivitas dalam analisis data, yaitu dengan langkah memilih data mana yang penting dan membuang yang tidak terpakai (*reduksi data*), data disajikan ke dalam pola (*data display*) dan setelah semua data terkumpul maka dapat ditarik kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*) bagaimana pihak manajemen Savali Hotel mendiferensiasikan strateginya terhadap produk atau jasa yang di tawarkan kepada pelanggan.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dapat dikemukakan bahwa Savali Hotel Padang merupakan hotel dengan konsep boutique dengan mendiferensiasikan produk, pelayanan, dan citra, tidak adanya keunikan pada personal dan saluran. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Diferensiasi produk dapat dilihat dalam bentuk bangunan yang berbentuk minimalis dengan keistimewaan produk yang terlihat pada design dan style bangunan yang bernuansa Thailand dan Bali, penambahan peralatan di setiap fasilitas. Dengan pemilihan ornamen yang penuh seni Budha baik di interior dan ekterior membuat Savali Hotel memiliki keistimewaan yang lain dari pada hotel lainnya. Savali Hotel memiliki mutu tenaga kerja yang baik dan sesuai dengan hotel yang berstandar Bintang 3 (***) dengan memiliki kinerja produk yang sesuai kebutuhan pasarnya. Dengan design yang minimalis dan style yang bernuansa Thailand dan Bali sehingga produk Savali dapat diandalkan, dan mempunyai daya tahan yang cukup lama karena Savali Hotel menyediakan peralatan yang sesuai dengan kebutuhan pasarnya. Dengan adanya diferensiasi produk di harapkan dapat menciptakan keunggulan bersaing, Seperti yang dinyatakan Kotler (2005: 352) suatu perusahaan akan memiliki reputasi luar biasa karena menciptakan diferensiasi produk yang dapat diandalkan.
- Dalam pelayanan Boutique hotel lebih mengutamakan keramah tamahan dan kekeluargaan, begitu juga diferensiasi pelayanan yang diciptakan Savali adalah mengutamakan pelayanan yang bersifat hoomy dengan slogan “ *Second Home For Everyone*”. Savali Hotel lebih mengutamakan menjalin hubungan kekeluargaan antara karyawan dan pelanggan tanpa ada rasa kecanggungan di antaranya. Begitu juga dalam hal kemudahan selain kemudahan pemesanan lewat media online , kerjasama dengan travel agen, hal ini sangat membantu pelanggan dalam pemesanan. Pelayanan dalam hal pengiriman Savali Hotel juga mementingkan kecepatan dan ketepatan dalam pelayanan, Savali Hotel lebih mengutamakan tamu dalam bentuk apapun di saat berada di Savali

Hotel, pihak hotel berusaha memenuhi keperluan tamu selagi hal yang di butuhkan tersebut dapat diatasi. Dan setiap pelanggan yang menginap di Savali Hotel pelanggan kenalkan, diberikan informasi bagaimana menggunakan dan menjaga fasilitas yang mereka sediakan, hal ini diharapkan menciptakan adanya difensiasi pelayanan di Savali Hotel Padang.

- Dilihat dari saluran dan personal, Savali Hotel tidak adanya diferensiasi, tetapi Savali Hotel memiliki karyawan yang berkompeten di bidangnya, selain dapat diandalkan dan dipercaya karyawan Savali Hotel dapat bersikap sopan, ramah, cepat tanggap dalam melayani pelanggan, dan dapat berinteraksi dengan pelanggan dengan baik karena karyawan bisa berkomunikasi dengan baik dan jelas. Dengan kecakapan yang dimiliki karyawan Savali Hotel dapat di harapkan menciptakan keunggulan. Seperti yang nyatakan Kotler (2005:358) bahwa” perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang kuat dengan memperkerjakan dan melatih orang-orang yang lebih baik dari pada pesaing mereka”.
- Letak Savali Hotel sangatlah strategis yaitu di tengah kota, pusat pemerintahan yang dekat dengan pasar tradisional, *china town*, tempat hiburan dan Pariwisata Pantai Padang sehingga memudahkan pelanggan/tamu yang ingin menginap di Savali Hotel. Savali Hotel bekerjasama travel dan menggunakan media online dalam memasarkan produknya. Media online merupakan media yang cukup efisien dan efektif sebagai alat bantu dalam pemasaran. Media ini banyak digunakan semua hotel tapi cara seperti ini sangat memberikan kemudahan bagi pelanggan /tamu dalam pemesanan kamar. Media online seperti ini sangat dapat diandalkan Savali Hotel dalam pemesanan kamar sehingga memberikan kinerja yang baik dalam bidang pengembangan saluran pemasarannya. Disimpulkan tidak adanya keunikan pada saluran pemasaran, tapi dilihat dari letak Savali Hotel yang sangat strategis sehingga mampu menciptakan keunggulan bersaing.
- Dengan menggunakan kosep boutique hotel yang berslogan “ *Second Home For Everyone*” dan berlogokan sehelai daun pohon Bodhi, sehingga dapat menanamkan mind-set yang berbeda. Dengan design fisik hotel yang penuh nuansa kepercayaan umat Budha, hal ini membuat citra yang unik bagi Savali Hotel. Dengan pelayanan yang kental dengan suasana kekeluargaan yang lebih akrab, Didukung dengan setiap event yang diikuti, Savali Hotel mampu menonjolkan citra yang ingin disampaikan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa strategi diferensiasi yang diciptakan Savali Hotel Padang hanya pada beberapa dimensi jasa saja, seperti melalui produk, pelayanan, dan citra, dengan tujuan memberikan keunikan agar terciptanya superioritas.

Tetapi dengan diferensiasi yang diciptakan tidak membuat Savali Hotel unggul dalam persaingan, dilihat dari hasil kinerja pada tahun 2011 dan 2012 terjadinya penurunan pada penjualan kamar (RNS) sebesar 1,09%, 1,15% pada Hotel revenue dan 1,05% pada tingkat hunian kamar (OCC), tapi terjadinya peningkatan *Average Room Rate* (ARR) sebesar 1 %. Jika dilihat *market share* Savali dibandingkan dengan ketiga hotel bintang 3 (***) yang ada di Padang, Savali Hotel berada pada posisi paling rendah yaitu pada tahun 2011 sebanyak 18,75% lebih kecil jika di banding dengan HW Hotel sebanyak 47,95% dan The Aliga Hotel sebanyak 33,30%. Dilihat dari perbandingan ARR, Savali Hotel Padang berada pada posisi kedua yaitu sebesar 34,26% . Dilihat dari perbandingan *occupancy* Savali hotel berada pada posisi yang kedua juga sebesar 83%.

Jadi dari hasil uraian di atas dapat disimpulkan bahwa strategi diferensiasi yang diciptakan Savali Hotel tidak menciptakan keunggulan bersaing, hal ini disebabkan dari hasil kinerja pada tahun 2011-2012 terjadinya penurunan lebih kurang 1 %, dan teridentifikasi terdapatnya dua gap (kesenjangan) antara persepsinya resident manajer dan karyawan dan antara persepsi pihak manajemen dan pelanggan, seperti yang diungkapkan Parasuratman dan Zeithalm (1985) dalam penelitiannya bahwa yang pertama, gap antara spesifikasi jasa dan penyampaian jasa, yang mana karyawan Savali Hotel tidak menyadari atau tidak mengetahui potensi yang ada pada personaliti mereka dan kurangnya sosialisasi antara resident manajer kepada karyawan tentang strategi diferensiasi yang mereka gunakan untuk pemasaran produknya, hal ini dapat disebabkan karena beban kerja yang melampaui batas kerja. Yang kedua, adanya gap tingkat kepentingan kosumen dan persepsi, manajemen, hal ini dapat disebabkan karena pihak manajemen suatu Savali Hotel tidak terlalu memahami secara tepat apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh pelanggan (Parasuraman dan Zeithalm, 1985).

Ketidak unggulan Savali Hotel Padang dibuktikan dari hasil perbandingan dari tiga hotel bintang 3 (***) di Kota Padang dilihat dari market sharenya pada tahun 2011 Savali Hotel berada pada posisi rendah yaitu pada tahun 2011 sebanyak 18,75% lebih kecil jika di banding dengan HW Hotel dan The Aliga Hotel. Tapi dari perbandingan *occupancy* dan ARR dari ketiga hotel tersebut Savali Hotel berada pada posisi yang kedua, posisi pertama adalah HW hotel dan yang pada posisi ke The Aliga Hotel.

Jadi dapat disimpulkan bahwa diferensiasi yang di lakukan Savali Hotel Padang adalah diferensiasi antar pesaing karena diferensiasi yang diciptakan hanya dalam beberapa dimensi saja, yaitu produk, pelayanan dan citra. Hal ini dibenarkan Hari dan Wensley (1988) dalam Valikangas dan Lehtinen (1994) bahwa diferensiasi antar pesaing adalah diferensiasi dengan tujuan superioritas yang relatif atau keunikan dalam beberapa dimensi jasa. Tapi diferensiasi tersebut tidak menciptakan nilai karena tidak menciptakan keunggulan dalam

persaingan. Hal ini sebabkan dalam sebuah dunia perhotelan terutama pada perhotelan bintang tiga (***) di kota Padang, paling utama yang harus diperhatikan adalah pelayanan, dan kedua adalah produk, seperti yang dibenarkan dalam penelitian Waryono (2012) bahwa pelayanan mendapat posisi yang pertama setelah produk sebanyak 37% dan produk sebanyak 20% . Dilihat dari perbandingan Savali Hotel dengan HW Hotel dan The Aliga Hotel di website *agoda.com* pada november 2012 dilihat dari komentar pengunjung Savali Hotel Padang pada kategori harga, lokasi dan kenyamanan Savali berada pada posisi yang pertama tapi pada kategori pelayanan, kebersihan dan makanan Savali Hotel berada pada posisi kedua, dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 2. Perbandingan Hotel

Kategori	Savali Hotel	HW Hotel	The Aliga
Harga	7,8	7,7	6,6
Lokasi	8,4	8,1	6,7
Pelayanan	7,4	7,8	7,8
Kebersihan	8,4	8,5	7,7
Kenyamanan kamar	8,3	7,5	7,8
Makanan	6,9	7,7	6,1

Sumber : *agoda.com*, november 2012

Dari uraian dan tabel diatas mempertegas bahwa diferensiasi yang diciptakan kurang berarti atau kurang menjadi berbeda di *mind-set* pelanggannya dan hal ini tidak mengakibatkan Savali Hotel unggul dari pesaingnya, seperti yang di ungkapkan Kotler (2005: 347) “ bahwa setiap produk/jasa yang diferensiasikan mempunyai batasan tertentu untuk dideferensiasikan, tapi tidak semua produk/jasa yang dideferensiasikan itu bermakna atau berharga”. Karena diferensiasi layak diterapkan jika mengandung 7 kriteria yang meliputi, penting, berbeda, dapat dikomunikasikan, sulit dimasuki, dapat dijangkau harganya, dan menguntungkan dalam artian diferensiasi yang perusahaan lakukan menghasilkan laba (Kotler dan Amstrong, 2005:253).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu: Savali Hotel merupakan Boutique Hotel city yang menerapkan Strategi diferensiasi, diferensiasi yang diciptakan Savali Hotel Padang terdapat pada produk, pelayanan dan citra. Tidak adanya diferensiasi terhadap saluran dan personal; Perbandingan revenue Savali Hotel Padang pada tahun 2011-2012 terjadinya penurunan pada penjualan kamar (RNS) sebesar 1,09%, 1,15% pada Hotel revenue dan 1,05% pada tingkat hunian kamar (OCC), tetapi terjadinya peningkatan *Average Room Rate* (ARR) sebesar 1%; Perbandingan *market share*

pada tahun 2011 Savali Hotel berada pada posisi terendah sebanyak 18,75%. Dilihat dari perbandingan persentase ARR dan *occupancy*, Savali Hotel Padang berada pada posisi yang kedua dengan persentase ARR sebesar 34,26%. Pada perbandingan *occupancy* juga pada posisi kedua dengan persentase 83,86%; Strategi diferensiasi antar pesaing yang diciptakan Savali Hotel Padang kurang memberi nilai karena tidak menciptakan keunggulan bersaing. Hal ini disebabkan adanya dua *gap* (kesenjangan) antara persepsi Resident Manajer dengan karyawan dan persepsi pihak manajemen dengan pelanggan, dan diperkuat dengan terjadi penurunan kinerja pada tahun 2011 -2012 dan dilihat dari perbandingan *market share*, *occupancy* dan ARR Savali Hotel berada pada posisi kedua dari tiga hotel berbintang di Kota Padang yaitu HW Hotel dan The Aliga hotel. Selain itu juga, kenyataannya bahwa penampilan fisik tidak menjamin terjadi keunggulan bersaing karena yang diutamakan pada hotel yang berstandarkan bintang tiga (***) adalah penawaran pelayanan. Dari hasil perbandingan hotel bintang tiga (***) berdasarkan pendapat konsumen pada kategori pelayanan, kebersihan dan makanan, Savali Hotel berada pada posisi kedua dan HW Hotel berada pada posisi yang pertama.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoda. (2012). Smarted Hotel Booking. Diakses 2 agustus 2012. Di <http://www.agoda.com/asia/indonesia/padang>.
- Arief, Mohammad (2009). Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akutansi Vol.4. no.2. *Pengaruh Diferensiasi Untuk Meningkatkan Daya saing Pada Hotel Trio Indah Malang*. Malang. Universitas Trunojoyo.
- David. Fred R. (2009). *Konsep Manajemen Strategis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Chandler, (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprice*. Chambridge: The MIT Press
- Hasan, Ali.(2008). *Marketing*. Pt. Buku Kita.Jakarta
- Kotler, Philip and Armstrong. (2001). *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Erlangga. Jakarta.
- _____ (2002). *Manajemen Pemasaran*, Edisi Milenium PT. Prehallindo, Jakarta
- _____ (2005). *Manajemen Pemasaran*. Indeks- Garamedia. Jakarta.
- Kartajaya, Hermawan dan dkk.(2005) *Positioning, Diferensiasi dan Brand*. Gramedia. Jakarta.
- Porter, Michael E. (1994). *Keunggulan Bersaing*. Bina Aksara. Jakarta
- Parasuraman A dan Zeitzmal, Valarie. (1985). A Conceptual Model Of Marketing. Volume 49. *Service Qualty and its Implication For Future Research*.
- Rangkuti, Freddy. (1997), *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis – Reorientasi Konsep Perencanaan strategi Menghadapi Abad 21*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Salusu, J. (1996). *Pengembangan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Non Profit*. Grasindo. Jakarta.
- Sugiama, Gima (2008). *Metode Riset Bisnis dan Manajemen*. Guardaya Intimarta. Bandung
- Sugiyono. (2010). *Metode PenelitianBisnis*.Alfabeta, Bandung.
- Sulastiyono, Agus. (2008). *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. Alfabete. Bandung.

- Taufik, Tatang. (2008). *Sistim Inovasi*. Diakses 5 april 2012, di <http://D:/daya-saing-perusahaan-catatan-pinggiran.html>.
- Valikangas, Liisa and Lehtinen, Uolevi. (1994). International Journal of Service Industry Manajemen, vol.5 no 2. *Strategic types of Service and Internasional Marketing*.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David (2000). *Strategic Management and Business Policiy*. Pentice Hall. USA.
- Waryono, Alex . (2012). *Pengaruh Kepuasan Tamu Terhadap Loyalitas Tamu Untuk Menginap Pada Hotel Bintang Tiga Di Kota Padang*. Tesis. STPB. Bandung.