

PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN UNTUK MENCIPTAKAN *SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE* PADA HOTEL BALI SEGARA KUTA BALI

**Oleh:
Kadek Rian Kusmayadi**

ABSTRAKSI

Persaingan bisnis dalam industri perhotelan yang semakin ketat di wilayah Kuta dan sekitarnya mengharuskan pihak manajemen hotel untuk merancang berbagai strategi dalam memenangkan persaingan. Tentunya dengan perubahan lingkungan yang semakin cepat diperlukan strategi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Hotel Bali Segara serta untuk mengetahui strategi pemasaran Hotel Bali Segara untuk menciptakan *sustainable competitive advantage*. Variabel dalam penelitian ini menggunakan variabel lingkungan internal pemasaran yaitu: *product, price, place, promotion, people, packaging, partnership*. serta Lingkungan eksternal pemasaran perusahaan : *competition, legislation and regulation, economic environment, technology, societal and cultural environment, dan natural environment*. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan teknik analisis SWOT, EFAS, IFAS dan IE. Responden dalam penelitian ini adalah pihak manajemen Hotel Bali Segara dan Wisatawan yang berkunjung ke Hotel Bali Segara.

Hasil penelitian menyatakan bahwa kekuatan hotel terletak pada produk, harga, tempat, orang, paket, program dan hubungan kerjasama. Sedangkan kelemahan terdapat pada promosi. Peluang terletak pada kondisi politik, perundang-undangan yang berlaku, nilai tukar Rupiah, daya beli wisatawan, teknologi, lingkungan sosial. Sedangkan ancaman terdapat pada kondisi persaingan dan keadaan lingkungan alam. Strategi yang dilakukan Hotel Bali Segara untuk menciptakan *sustainable competitive advantage* adalah dengan strategi pengembangan pasar, pengembangan produk dan penetrasi pasar dan mengembangkan strategi fokus. Saran yang diberikan adalah melakukan promosi yang gencar, memberikan harga khusus, pelatihan untuk karyawan, meningkatkan hubungan kerjasama dengan agen-agen perjalanan.

Kata Kunci : SWOT, EFAS, IFAS, Bauran Pemasaran, *sustainable competitive advantage*

ABSTRACT

Business competition on hotel industry become harder at Kuta and it surroundings force the hotel managements to create any kinds of strategies to win the competition. Of course, because of the quick change of the environment is needed the strategy to create sustainable competitive advantage.

The objectives of this research are to know the opportunity, threat, strength, and weakness belong to Bali Segara Hotel and to know the marketing strategies to create sustainable competitive advantage. The variable of this research uses internal marketing environments those are product, price, place, promotion, people, packaging, partnership and marketing external environment business such as competition, legalization, and regulation, economic environment, technology, societal and cultural environment and natural environment. The method of collecting datas use questioner and documentation. The techniques of data analyses are by using SWOT analyses, EFAS, IFAS, and IE. The respondents of this research are the management of Bali Segara Hotel and the people who are visit the Bali Segara Hotel.

The result of this research show that the strengths of the hotel based on product, price, location, people, package, program and partnership. While the weakness of the hotel is on the promotion. The opportunities based on political condition, legalization, and regulation, Rupiah exchange rate, buying ability of the tourists, technology and social environment. While the threats are the condition of competition and natural environment situation. The strategies done by Bali Segara Hotel to create sustainable competitive advantage are the market development strategy, product development and market penetration, and developing focus strategy. The suggestions given are do rapidity promotion, give special price, training of the staffs, and increasing partnership to the travel agent.

Key word : SWOT, EFAS, IFAS, mixed marketing, Sustainable competitive advantage

PENDAHULUAN

Analisis terhadap lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan mutlak diperlukan dalam merumuskan strategi. Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk menganalisa peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Dengan demikian, para manajer diharapkan dapat mengambil manfaat dari peluang yang ada dan menghindari atau mengurangi dampak ancaman dengan memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahannya.

Keunggulan bersaing adalah berkelanjutan ketika perusahaan atau institusi lain tidak mampu untuk meniru keunggulan-keunggulan dari strategi ini atau sepanjang strategi yang unik menyediakan nilai tambah bagi pelanggan, dan pesaing tidak dapat menemukan cara untuk menirunya.

Hotel Bali Segara tentunya menghadapi persaingan yang ketat seiring dengan semakin banyaknya berdiri hotel-hotel berbintang terutama hotel berbintang 3. Pada Tahun 2014 jumlah Hotel berbintang 3 di Kabupaten Badung berjumlah 45 buah yang berarti meningkat sebesar 17,78 persen dibandingkan tahun 2013 yang berjumlah 37 buah. Persaingan yang ketat mempengaruhi penurunan tingkat hunian kamar. tahun 2013 ke tahun 2014 tingkat hunian kamar mengalami penurunan dari 64,27 % menjadi 48,21 % sehingga tidak memenuhi target di tahun 2014 sebesar 64,10 %.

Strategi yang monoton cenderung menyebabkan bergesernya posisi bisnis menjadi kurang baik karena kurang dapat beradaptasi dengan kondisi eksternal salah satunya adalah peningkatan kemampuan pesaing untuk bersaing. Turunnya kemampuan hotel dalam bersaing tentunya menimbulkan dampak yang kurang baik bagi Hotel Bali Segara seperti menurunnya tingkat hunian kamar sehingga tidak mencapai target yang diinginkan.

Melihat kondisi penurunan tingkat hunian merupakan salah satu indikasi dari menurunnya kemampuan hotel untuk bersaing dengan pesaingnya sehingga diperlukan strategi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Berdasarkan latar belakang diatas maka

masalah yang harus diteliti mengenai perumusan strategi pemasaran yang dilakukan oleh Hotel Bali Segara untuk dapat menciptakan *sustainable competitive advantage* di tahun berikutnya.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

- a. Peluang dan ancaman apa yang dihadapi oleh Hotel Bali Segara untuk menciptakan *sustainable competitive advantage*?
- b. Kekuatan dan kelemahan apa yang dimiliki oleh Hotel Bali Segara untuk menciptakan *sustainable competitive advantage*?
- c. Bagaimanakah perumusan strategi pemasaran Hotel Bali Segara untuk menciptakan *sustainable competitive advantage*?

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ini dilakukan di Hotel Bali Segara yang beralamat di Jalan Dewi Sartika Gg. Nusa Indah No 9, Kuta Bali. Obyek penelitian ini adalah lingkungan internal pemasaran perusahaan yaitu kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Hotel Bali Segara serta lingkungan eksternal pemasaran yaitu peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Hotel Bali Segara yang diformulasi untuk mencapai strategi untuk menciptakan *sustainable competitive advantage*. Variabel dalam penelitian ini menyangkut lingkungan internal pemasaran dan eksternal pemasaran. Adapun variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Lingkungan internal pemasaran yaitu : *product, price, place, promotion, people, packaging, programming, partnership.*
- b. Lingkungan eksternal pemasaran perusahaan : *competition, politic legislation and regulation, economic environment, technology, societal and cultural environment, dan natural environment.*

Responden untuk menjawab kuesioner pada Lingkungan eksternal adalah responden yang merupakan orang yang berada pada manajemen Hotel Bali Segara yang terdiri dari: *Director/Owner, General Manager, Operation Manager, F.O Departement, F&b Departemen, HK. Departement, Eng & Poll Garden Departement.* Responden untuk menjawab kuesioner pada Lingkungan

internal adalah responden yang merupakan tamu yang menginap pada Hotel Bali Segara. Metode penentuan sampel penelitian adalah dengan menggunakan *purposive sampling* sampel yang dipilih dalam penelitian ini adalah 7 orang di dalam manajemen pihak hotel dengan pertimbangan sebagai pengambil keputusan yaitu *General Manager, Director of Rooms, Director of Human Resources, Director of F&B, Director of Finance, Director of Sales and Marketing*, dan *Director of Engineering*. Teknik pengambilan sampel untuk wisatawan digunakan dengan cara (Sekaran, 2009:23):

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan,

n = ukuran sample

N = Populasi (kunjungan wisatawan pada Bulan Januari 2015-Maret 2016)

e. = nilai kritis

Dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{607}{1 + 607(0.1)^2}$$

n = 86 Orang

Metode Pengumpulan Data dalam penelitian ini menggunakan metode-metode observasi, wawancara, kuesioner dan studi dokumentasi

Teknik Analisis Data dalam penelitian ini adalah Semua variabel dalam penelitian ini dapat membantu dalam melakukan reformulasi strategi. Matrik IE membantu dalam hal analisis lebih lanjut. Sebelum membuat matrik IE, terlebih dahulu dilakukan analisis SWOT yang hasilnya dirangkum dalam tabel EFAS dan IFAS. Penerapan analisis SWOT dilakukan dengan mempertimbangkan kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) sebagai faktor internal serta peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) sebagai faktor eksternal yang dimiliki Hotel Bali Segara..

PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan pada suatu kondisi dan situasi lingkungan eksternal yang dihadapi oleh Hotel Bali Segara dalam melakukan aktivitas utamanya. Adapun hasil analisis lingkungan eksternal dapat dilihat pada tabel berikut.

Nomer	Indikator Variabel Eksternal	Rating	Bobot	Score	Keterangan
1	Tingkat pertumbuhan hotel bintang 3 di wilayah Kuta	3.29	0.10	0.34	Ancaman
2	Kondisi Stabilitas politik di Bali	4.29	0.14	0.58	Peluang
3	Perundang-undangan yang berlaku dalam mengatur kegiatan operasional hotel	3.43	0.11	0.37	Peluang
4	Nilai tukar Rupiah terhadap mata uang asing	4.43	0.14	0.62	Peluang
5	Daya beli wisatawan domestik/ asing	4.14	0.13	0.55	Peluang
6	Perkembangan teknologi informasi dalam mendukung operasional hotel	4.57	0.15	0.66	Peluang
7	reaksi wisatawan terhadap lingkungan sosial budaya di lingkungan hotel	4.14	0.13	0.55	Peluang
8	Keadaan alam di sekitar lingkungan hotel	3.14	0.10	0.31	Ancaman
	Total	31.43	1.00	4.00	

Analisis Lingkungan Internal

Penilaian lingkungan strategis eksternal oleh 7 orang responden manajemen hotel. Hasil analisis secara rata-rata disajikan dalam Tabel berikut.

	Indikator	Rating	Bobot	Score	Keterangan
	Produk				
1	Perilaku karyawan hotel dalam pemberian pelayanan	3.62	0.07	0.26	Kekuatan
2	Penampilan karyawan hotel dalam pemberian pelayanan	3.55	0.07	0.25	Kekuatan
3	Kondisi fisik struktur bangunan hotel	2.76	0.05	0.15	Kekuatan
4	Kelengkapan fasilitas hotel	3.20	0.06	0.20	Kekuatan
5	Kualitas mebel dalam hotel	3.70	0.07	0.27	Kekuatan
6	Kejelasan tanda-tanda/ arah-arah petunjuk pada ruang lingkup hotel	3.08	0.06	0.19	Kekuatan
	Harga				
7	Kesesuaian harga dengan pelayanan hotel	3.62	0.07	0.26	Kekuatan
	Tempat				

8	Lokasi hotel dalam mencapai akses lokasi wisata lain (pantai/ pusat perbelanjaan)	3.48	0.07	0.24	Kekuatan
Promosi					
9	Periklanan yang dilakukan di media massa (brosur/internet/majalah)	3.15	0.06	0.20	Kekuatan
10	Pendekatan personal (<i>personal selling</i>) dalam pemberian informasi mengenai Hotel kepada wisatawan yang berkunjung ke Hotel	2.27	0.05	0.10	kelemahan
11	pemotongan harga/ diskon yang diberikan kepada wisatawan	2.52	0.05	0.13	kelemahan
12	<i>Merchandising</i> / barang kenangan yang diberikan kepada wisatawan yang berkunjung ke Hotel	2.40	0.05	0.11	kelemahan
Orang					
13	Pelayanan karyawan pada <i>Front liner</i> hotel	3.51	0.07	0.25	Kekuatan
Paket					
14	Paket-paket khusus/ reguler yang ditawarkan oleh Hotel	2.72	0.05	0.15	Kekuatan
Program					
15	Program-program perjalanan yang ditawarkan oleh pihak hotel	3.02	0.06	0.18	Kekuatan
Jalinan kerjasama					
16	Pemberian informasi secara terus menerus mengenai program perjalanan atau liburan	3.53	0.07	0.25	Kekuatan
Total		50.12	1.00	3.20	

Setelah melakukan analisis pada lingkungan internal dan eksternal maka langkah selanjutnya adalah memindahkan skor nilai ke dalam matrik IFAS/EFAS. Nilai terbobot total untuk IFAS adalah **3,20** sedangkan skor nilai EFAS sebesar **4,00** sehingga posisi perusahaan pada matriks IFAS/EFAS disajikan pada gambar berikut:

Total Skor Faktor Strategis Internal (IFAS)

		Kuat 3,41-5,00	Sedang 2,61-3,40	Lemah 1,00-2,60
Total Skor Faktor Strategi Eksternal (EFAS)	Tinggi 3,41-500	I	II	III
	Sedang 2,61-3,40	IV	V	VI
	Rendah 1,00-2,60	VII	VIII	IX

Matrik Strategi IE Hotel Bali Segara memperlihatkan posisi strategis Hotel Bali Segara terletak pada Sel II yang berarti posisi hotel adalah *grow and develop* (tumbuh dan berkembang). Alternatif strategi yang dapat diterapkan terdiri atas strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan meningkatkan segmen pasar baru untuk produk atau jasa yang sudah ada, melalui usaha pemasaran yang lebih gencar. Selain itu juga dapat melakukan pengembangan pasar dalam pengertian memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografis baru. sedangkan pengembangan produk adalah dengan meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk/jasa saat ini atau mengembangkan produk atau jasa baru.

Perumusan Strategi Pemasaran Untuk Menciptakan *Sustainable competitive Advantage* Pada Hotel Bali Segara Kuta Bali

Berdasarkan hasil analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal dan pada Gambar diketahui bahwa posisi Hotel Bali Segara berada pada Sel II. Menurut David (2006: 303), Sel II termasuk dalam Devisi “Tumbuh dan Kembangkan

(*Grow and Develop*)” dan strategi yang paling cocok adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk),

1) Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar yang dapat dilakukan dengan mencari pasar yang lebih besar untuk produk yang sudah ada sekarang dengan usaha pemasaran yang lebih gencar. Pasar Asia (China) dan pasar domestik yang menjadi target pasar utama harus tetap dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi efektivitas pemasarannya. Untuk masa yang akan datang pemasaran dapat dilakukan dengan promosi yang lebih gencar karena promosi yang dilakukan saat ini masih kurang gencar sehingga dapat menjadi kelemahan bagi perusahaan. Adapun strategi promosi dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

a. Periklanan

Periklanan Hotel Bali Segara dapat menjadi kekuatan bila dilakukan secara gencar. Promosi alternatif dan efisien dapat dilakukan lewat internet dengan menggunakan agen pemasaran hotel yang terkenal seperti “Trivago” atau traveloka untuk pasar domestik dan lain sebagainya. Sedangkan untuk pasar internasional seperti Asia dapat menggunakan media internet dan media cetak seperti Bali Directory, Bali Jalan-Jalan, Bali and Beyond, dan YAK Magazine.

b. *Personal Selling*

Personal Selling Hotel Bali Segara dinilai masih lemah sehingga diperlukan pelatihan dan implementasi ke lapangan dengan lebih gencar. *Sales and marketing team* dapat diberikan rancangan dan target untuk melakukan *sales call* ke agen perjalanan lokal maupun luar negeri.

c. Promosi Penjualan

Promosi penjualan dapat dilakukan dengan memberikan diskon kepada tamu-tamu yang dianggap loyal kepada hotel Bali Segara. Selain itu juga dapat memberikan *Merchandise* kepada para tamu sehingga tamu selalu ingat pada Hotel Bali Segara dan menjadikan Hotel Bali Segara sebagai Hotel yang nyaman untuk ditempati selama berlibur di Bali.

2) Pengembangan Pasar

Pengembangan pasar (*market development*) dengan memperkenalkan produk yang sudah ada ke wilayah geografis baru, seperti ke Korea dan Taiwan. Wilayah ini memiliki kemampuan ekonomi menengah keatas dan tingkat kunjungan yang meningkat tiap tahunnya, maka sebaiknya pihak manajemen melakukan promosi yang lebih gencar ke wilayah-wilayah tersebut. dengan meningkatkan kerjasama melalui agen perjalanan sebagai pemasok wisatawan, terutama perusahaan-perusahaan besar yang ada di daerah asal wisatawan yang belum digarap secara maksimal.

3) Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk, sesuai dengan keberadaan/posisi Hotel Bali Segara dalam matrik IE, dapat dilakukan diantaranya dengan menambah atau melengkapi dengan peralatan atau dengan teknologi yang terbaru. Selain itu, produk yang sudah ada dapat ditambahkan dengan *honeymooner package*, *tours package*, *international and traditional wedding package*, *Christmas and New Year package*, dan paket *event* lainnya yang masih banyak bisa diciptakan dengan harga yang menarik

Mengembangkan strategi fokus yang menunjukkan hotel melayani khususnya wisatawan Asia (China, Taiwan, Korea dan Jepang) dapat menciptakan *sustainable competitive advantage*. Fokus berarti memproduksi barang dan jasa yang dapat memenuhi sebagian kecil pelanggan. Strategi fokus dalam pengembangan pasar yaitu dengan cara memasarkan hotel khusus untuk wisatawan Asia (China, Taiwan, Korea dan Jepang) sehingga dapat melakukan pengembangan produk yang khusus diperuntukan untuk wisatawan Asia seperti *honeymooner package*, *tours package*, *international and traditional wedding package* yang bergaya oriental tentunya akan memberikan kesan yang berbeda dari wisatawan terhadap Hotel dibandingkan dengan hotel sejenis lainnya di wilayah Kuta.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil analisis dan uraian pada bab terdahulu terhadap lingkungan strategi internal dan eksternal Hotel Bali Segara, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Kekuatan Hotel Bali Segara ditunjukkan oleh indikator perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan, penampilan karyawan hotel dalam pemberian pelayanan, Kondisi fisik struktur bangunan hotel, Kelengkapan fasilitas hotel, Kualitas mebel dalam hotel, Kejelasan tanda-tanda/ arah-arrah petunjuk pada ruang lingkup hotel, Kesesuaian harga dengan pelayanan hotel, lokasi yang strategis, Periklanan yang dilakukan di media massa (brosur/internet/majalah), Pelayanan karyawan pada Front liner hotel, Paket-paket khusus/ reguler yang ditawarkan oleh Hotel, Program-program perjalanan yang ditawarkan oleh pihak hotel, Pemberian informasi secara terus menerus mengenai program perjalanan atau liburan. Sedangkan kelemahannya adalah *personal selling*, pemberian diskon dan pemberian *Merchandice*.
- 2) Peluang yang dihadapi oleh Hotel Bali Segara adalah Kondisi Stabilitas politik di Bali yang kondusif, perundang-undangan yang memberikan ruang gerak bagi perkembangan hotel di Bali, nilai tukar Rupiah terhadap mata uang asing relative stabi, daya beli wisatawan domestic/ asing yang baik, perkembangan teknologi, dan reaksi wisatawan terhadap lingkungan sosial budaya yang positif. Sedangkan ancaman yang dihadapi oleh Hotel Bali Segara dalam menghadapi persaingan adalah tingkat pertumbuhan hotel bintang 3 yang tinggi di wilayah Kuta dan keadaan pencemaran alam di sekitar lingkungan Hotel.
- 3) Posisi Hotel Bali Segara dalam Matrik IE berada pada sel II sehingga strategi pemasaran untuk menciptakan *suistanable competitive advantage* pada Hotel Bali Segara Kuta Bali adalah dengan strategi intensif yaitu dengan cara penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Mengembangkan strategi fokus yang menunjukkan hotel melayani

khususnya wisatawan Asia (China, Taiwan, Korea dan Jepang) dapat menciptakan *sustainable competitive advantage*.

- 4) Strategi pemasaran yang memadai diterapkan untuk menciptakan *Sustainable competitive Advantage* pada Hotel Bali Segara Kuta Bali adalah strategi intensif. Strategi tersebut meliputi strategi penetrasi pasar dengan cara melakukan promosi yang intensif (periklanan, *personal selling* dan promosi penjualan), pengembangan pasar dengan melakukan pengenalan Hotel di negara lain, dan pengembangan produk yaitu menciptakan produk baru seperti *honeymooner package*, *tours package*, *international and traditional wedding package*, *Christmas and New Year package*, dan paket *event* lainnya.

Saran

Berdasarkan implikasi strategi yang telah diuraikan sebelumnya maka beberapa hal perlu disarankan kepada pihak manajemen agar dapat melakukan perbaikan sehingga Hotel Bali Segara dapat lebih meningkatkan kinerjanya. Adapun saran yang dapat diberikan adalah:

1. Hotel Bali Segara agar lebih gencar melakukan promosi. Hal ini disebabkan karena promosi merupakan alat yang paling efektif dalam memenangkan persaingan. Hotel Bali Segara dapat lebih memberdayakan karyawannya dalam bidang *sales and marketing* sehingga promosi menjadi lebih efektif. Pemberian diskon untuk moment tertentu juga dapat diterapkan sehingga dapat meningkatkan minat wisatawan untuk menginap di Hotel Bali Segara.
2. Harga sangat berpengaruh terhadap keputusan pembelian wisatawan untuk itu harga perlu diperhatikan. Hotel Bali Segara agar memberikan harga khusus seperti tinggal lima hari cukup dengan membayar empat hari dengan gratis satu kali makan malam di restoran Hotel Bali Segara.
3. Secara berkala diadakan pelatihan kepada Manajemen dan karyawan yang bertujuan untuk lebih meningkatkan pengetahuan dan keahlian agar memberikan pelayanan yang terbaik kepada tamu yang menginap di Hotel Bali Segara.
4. Disarankan agar tetap menjaga hubungan kerjasama dengan agen-agen perjalanan saat ini seperti mengadakan *gathering* (pertemuan) serta menjalin hubungan kerjasama yang baru dengan agen-agen perjalanan baik di dalam maupun di luar negeri.

REVERENSI

- Aryanata, I Ketut. *Formulasi Strategi Pemasaran Simpang Inn Hotel Kuta-Bali*. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- David, Fred R. 2004. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 10th Edition. (Manajemen Strategis: Konsep-Konsep dan Kasus). Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : Salemba Empat.
- Dewi Fatmawati, Kadek. 2011. Reformulasi Strategi Pemasaran untuk meningkatkan *occupancy Room Rate* di Hotel Four SeasonS Resort Jimbaran Bali. *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Udayana.
- Duartha. 2008. Formulasi Strategi Pemasaran Hotel-Hotel Melati Di Kawasan Wisata Ubud. *Tesis Magister Manajemen*. Universitas Udayana.
- Glueck, William F, dan Lawrence R. Jauch, (Mursad dan Henry Sitanggang, penerjemah). 1999. *Manajemen Strategis dan kebijakan perusahaan*, edisi ketiga, Jakarta: Erlangga
- Hitt, Michael A, and Ireland, R. Duanne, Hoskisson. 2001. *Manajemen Strategis, Konsep daya saing dan globalisasi*. Buku1. Jakarta :Penerbit Salemba Empat
- Keegan, W. J. 2003. *Manajemen Pemasaran Global*. Jilid Satu. Edisi keenam. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Kotler & Armstrong. 2006. *Prinsip-prinsip Pemasaran jilid 1 edisi 12*. Jakarta : Erlangga
- Kotler Philip, dan Gary Amstrong. 2010. *Prinsiples of Marketing*, Edisi 13. United States of America : Pearson
- Lamb,Jr Charles W., Crittenden, Victoria L., Cravens, David W.2002. *Strategic Marketing Management Cases 7th Edition*. New York : McGraw-Hill Companies
- Morrison, Alison J. 2002. Marketing Strategic Alliances: The Small Hotel Firm. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol 6:3. USA: MCB University Limited.
- Namchul Shim. 2001. Strategies For Competitive Advantage In Electronic Commerce. *Journal of Electronic Commerce Reaserch*. Vol. 2, No. 4. Pp: 164-171
- Philip Kotler & Kevin Lane Keller, 2009, Manajemen pemasaran, Edisi 13 Jilid 1. Jakarta.

- Rangkuti, F. 2008. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. cetakan keduabelas. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama,
- Rangkuti, Freddy, 2005, Riset Pemasaran, Elex Media Computindo, Jakarta
- Reid, Robert D. & David C. Bojanic. 2006. *Hospitality Marketing Management, 4th edition*. New Jersey. John Wiley & Son Inc.
- Remiasa, Marcus. 2005. Perencanaan Strategis Pemasaran Untuk Menciptakan *Sustainable Competitive Advantage* (Kasus Pada Program Studi Manajemen Perhotelan UK Petra di Surabaya). *Jurnal Manajemen Perhotelan, Vol. 1 No1. Pp : 14-23*
- Sekaran, U. 2009. *Research Methods For Business Metodologi Penelitian Untuk Bisinis*, Buku I Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat,
- Tjiptono, Fandy, 2008, *Strategi Bisnis Pemasaran*. Andi. Yogyakarta.
- Usman, Husaini, Prof. Dr. M.Pd dan R. Purnomo Setiady Akbar, M.Pd. 2006. *Pengantar Statistika*. Jakarta: Bumi Aksara
- Wahyudi, Agustinus Sri, 1996. *Manajemen Strategik, Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Jakarta Barat : Bina Rupa Aksara.
- Zita Nabilla Deandra Prasetyo dan Ratih Indriyani. 2015. Formulasi Bersaing Pada PT. Macananjaya Cemerlang. *AGORA. Vol. 3, No 3. Pp : 316-322*.