BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Saat ini para pelaku bisnis mulai menyadari adanya peubahan orientasi, yaitu mempertahankan pelanggan yang sudah ada jauh lebih penting dibandingkan dengan mencari pelanggan baru. Alasan-alasan yang muncul ialah jika perusahaan mencari pelanggan baru, maka *budged* yang di perlukan jauh lebih besar dibandingakan dengan *budged* yang digunakan untuk mempertahankan pelanggan lama. Untuk mendapatkan pelanggan baru, perusahaan harus mengeluarkan biaya promosi yang besar dan hasilnya pun belum tentu sesuai dengan harapan manajemen.[1]

Sebaliknya usaha-usaha untuk mempertahankan pelanggan lama hanya diperlukan biaya yang relatif rendah jika dibandingkan dengan budged promosi. Untuk mempertahankan pelanggan lama salah satunya ialah dengan cara melayani pelanggan lama sebaik mungkin sehingga mereka merasa puas dengan produk/ jasa layanan kita yang mereka pergunakan. Jika pelanggan puas, maka mereka bertahan dan loyal untuk terus menggunakan produk/jasa

[1]Dadang Munandar, *Relationship Marketing, Strategi menciptakan keunggulan bersaing* (Yogyakarta: Ekuilibria, 2016), hlm 76

bisnis kita. Dengan demikian perusahaan akan tetap mempertahankan penghasilan dan laba yang selama ini diperoleh.[2]

Aktivitas sehari- hari dapat menguras tenaga dan fikiran sehingga salah satu cara menenangkan fikiran setelah sebulan atau setahun bekerja adalah dengan berwisata. Salah satu kota yang menjadi tujuan wisata di Indonesia adalah kota Padang dengan hamparan pantai yang begitu indah membuat kota Padang menjadi sasaran para wisatawan lokal dan mancanegara baik di akhir pekan maupun akhir tahun. Banyaknya wisatawan yang berkunjung ke kota Padang baik akhir pekan maupun akhir tahun menjadi peluang dalam mendirikan bidang usaha seperti hotel, wisma, homestay, penginapan dan lain sabagainya.

Dengan banyaknya bidang usaha sejenis yang bermunculan ini di kota Padang memungkinkan para pemiliknya untuk mampu bersaing dengan pesaing langsung demi menarik para wisatawan untuk menggunakan jasa penginapan miliknya. Pesaing langsung perusahaan adalah perusahaan-perusahaan lain yang berkompetisi dalam *served market* yang sama.[3]Salah satu cara bersaing adalah dengan meningkatkan kualitas pelayan.

---

[2] Dadang Munandar, *Relationship Marketing*, *Strategi menciptakan keunggulan bersaing*,…..hlm 76

[3]Ivonne Wood, *Layanan Pelanggan* (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2009), hlm 39

Kualitas pelayanan yang baik memungkinkan para konsumen merasa nyaman dan akan menggunakan jasa kita lagi jika melakukan kunjungan yang kedua kalinya atau bahkan merekomendasikan orang lain yang akan berkunjung ke kota Padang untuk menggunakan jasa yang sama dengan alasan pelayanan yang berkualitas.

Agar berhasil dalam persaingan global, sangatlah penting bagi perusahaan untuk memerhatikan kualitas barang dan jasa serta pelayanan. Akhir-akhir ini perbaikan kualitas telah dijadikan tujuan strategi beberapa perusahaan di dunia yang kemudian secara integral dijadikan bagian dari budaya perusahaan.[4]

Bagaimana pelanggan menginterpretasikan kualitas? Berdasarkan hasil survey di Amerika Serikat, ada lima macam komponen kualitas yang secara berurutan perlu diperhatikan, yaitu sebagai berikut :

1. Ketepatan (*realibility*), yaitu rata-rata kelalaian/ pengabaian.
2. Daya tahan (*durability*), yaitu berapa lama barang dan jasa tersebut dapat dipakai/ bertahan.
3. Mudah digunakan (*case of use*), yaitu barang dan jasa tersebut memberikan kemudahan untuk digunakan.
4. Nama merek yang terkanal dan dipercaya (*known and trusted brand name*).

4 Ivonne Wood, Layanan Pelanggan ,……hlm 39

5. Harga yang relative rendah (*low price*)

Barang dan jasa yang cepat, tepat, hemat, sehat, kuat dan terkenal merupakan persyaratan bagi perusahaan dalam mempertahankan kualitas.Barang dan jasa harus cepat dan tepat dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.Selain itu, barang dan jasa itu harus tahan lama atau tidak mudah rusak dan mudah digunakan oleh siapa pun dan kapan pun. Komponen lain dari kualitas yang tidak kalah pentingnya adalah harga yang murah dan merek yang terkenal. Merek yang terkenal dan harga yang terjangkau sangat menarik dan merangsang konsumen sekaligus mencerminkan kualitas yang dikehendaki konsumen.

Sedangkan di bidang jasa pelayanan, konsumen ingin melihat jasa perusahaan yang mencerminkan beberapa karakteristik sebagai berikut :

1. Jelas/ nyata (*tangible*), yaitu jelas ada fasilitas, ada peralatan dan ada orang yang melayaninya.
2. Ketepatan (*realibility*), yaitu memenuhi apa yang dikatakan sesuai dengan apa yang dilakukan atau tepat janji dan tepat pelayanan.
3. Ketanggapan (*responsiveness*), tanggap terhadap keinginan pelanggan.
4. Terjamin dan penuh empati (*assurance and empathy*), yaitu menimbulkan sikap yang menyenangkan. Dengan kata lain, pelayanan itu harus cepat, tepat,

hemat, sehat dan nikmat. Artinya, ada garansi yang menimbulkan rasa aman dan senang.[5]

Dari teori yang telah dikemukakan diatas menunjukkan bahwa konsumen akan senang dengan pelayanan yang berkualitas atau bahkan melakukan konsumsi ulang / kunjungan ulang dan pelayanan yang berkualitas bahkan dapat menarik konsumen baru.

Hotel Rangkayo Basa adalah salah satu hotel yang menjalankan operasionalnya dengan nuansa islami. Hal ini terlihat dengan adanya bukti fisik seperti adanya Al-Qur'an, sajadah dan kran air untuk tempat berwudlu di dalam setiap kamar serta bagian dari hotel di sediakan mushala untuk shalat berjamaah.Ornamen di dalam hotel juga di buat dengan relief yang bernuansa Islami. Disamping itu hotel Rangkayo Basa juga tidak menerima tamu yang bukan pasangan suami istri untuk menginap.

Sejak tahun 2014 hotel Rangkayo Basa telah menambah jumlah kamar dan menambah satu ruang pertemuan yang sebelumnya hanya berjumlah dua ruang pertemuan. Berikut data jumlah kamar sejak tahun 2014:

[5]Dr. Basrowi, *Kewirausahaan Untuk Perguruan Tinggi*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2014), Cet.2, hlm 137-138

Tabel 1.1

Data Jumlah Kamar Sejak Tahun 2014

Tahun	Jumlah Kamar
2014	43
2015	43
2016	52
2017	52
2018	52

Sumber: hotel rangkayo basa

Penambahan kamar tersebut tidak di barengi dengan penambahan komponen fisik lainnya seperti pada komponen fisik (tempat parkir) yang kurang memadai. Jika tempat parkir sudah penuh dengan mobil pengunjung yang datang terlebih dahulu, maka pengunjung yang datang setelahnya tidak kebagiaan tempat parkir dan tentu ini akan menjadi kekecawaan bagi mereka. Begitupun pada komponen fisik lainnya seperti ruangan restoran yang tidak dilakukan penambahan sehingga apabila banyak yang menggunakan ruangan pertemuan maka kapasitas ruangan restoran tidak mampu menampung banyak orang. Tetapi walau demikian, jumlah pengunjung hotel terus mengalami peningkatan.

Tabel 1.2.

Data Jumlah Tamu Hotel Rangkayo Basa

Tahun	Total tamu	Domestik	Mancanegara	Kenaikan/Penurunan	
					%
2014	15.338	9.450	5.888		
2015	20.117	13.865	6.252	4.779	31,16
2016	25.141	18.420	6.721	5.024	24,97
2017	27.260	19.871	7.389	2.119	8,42
2018	27.400	18.345	9.055	140	2,73

Sumber: hotel rangkayo basa

Berdasarkan tabel 1.2 di atas dapat di ketahui bahwa jumlah tamu pada hotel rangkayo basa tahun 2015-2018 mengalami kenaikan yang semakin menurun. Pada tahun 22015 terjadi kenaikan sebesar 4.779 atau 31,16 %. Pada tahun 2016 terjadi lagi kenaikan sebesar 5.024 atau 24,97 %. Namun pada tahun 2017 terjadi penurunan sebesar 2.119 atau 8,42 % dan terjadi lagi penurunan pada tahun 2018 sebessar 140 atau 2,73 %. Rata-rata kenaikan/ penurunan tersebut sebesar 3.015,5 atau 16,82 %.

Tabel 1.3.

Data Trend Capaian Pendapatan Hotel Rangkayo Basa

Tahun	Revenue	Kenaikan/Penurunan	
			%
2014	3.320.000.000		
2015	3.692.000.000	372.000.000	11,2
2016	5.276.000.000	1.584.000.000	42,9
2017	6.116.000.000	840.000.000	15,9
2018	6.802.000.000	686.000.000	11,2

Sumber: hotel rangkayo basa

Berdasarkan tabel 1.3 di atas dapat di ketahui bahwa pendapatan pada hotel rangkayo basa tahun 2015-2018 mengalami kenaikan yang semakin menurun. Pada tahun 2015 terjadi kenaikan sebesar 372.000.000 atau 11,2%. Pada tahun 2016 terjadi lagi kenaikan sebesar 1.584.000.000 atau 42,9%. Namun pada tahun 2017 terjadi penurunan sebesar 840.000.000 atau 15,9% dan pada tahun 2018 terjadi lagi penurunan sebesar 686.000.000 atau 11,2%. Rata-rata kenaika/penurunan tersebut sebesar 870.500.000 atau 20,3 %.

Dari data tersebut maka peneliti ingin meneliti strategi bersaing dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan strategi bersaing dalam meningkatkan pangsa pasar dengan judul "**Strategi Bersaing Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan dan Pangsa Pasar (Studi Kasus: Hotel Rangkayo Basa "Muslim Friendly Hotel")".**

B. Identifikasi masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas terdapat beberapa identifikasi masalah yang ditemukan dalam pelaksanaannya, sebagai berikut:

1. Terjadi kenaikan yang semakin menurun terhadap jumlah tamu pada tahun 2015-2018
2. Terjadi kenaikan yang semakin menurun terhadap pendapatan pada tahun 2015-2018.
3. Penambahan jumlah kamar dilalakukan namun tidak di barengi dengan fasilitas bukti fisik atau fasilitas penunjang lainnya.

C. Batasan Masalah

Agar penelitian tidak mengambang maka penelitian ini di batasi yaitu :

1. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan hanya akan membahas elemen bukti fisik yaitu fasilitas fisik dan penampilan karyawan.
2. Untuk meningkatkan pangsa pasa hanya akan membahas pangsa pasar muslim.

D. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi bersaing dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan pangsa pasar pada hotel Rangkayo Basa "Muslim *Friendly* Hotel".

E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

   Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan pangsa pasar pada hotel Rangkayo Basa "Muslim Frienly Hotel".

2. Kegunaan Penelitian

   a. Secara Teoritis

      1. Bagi Penulis, sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi pada fakultas ekonomi dan bisnis Islam IAIN Bukittinggi.
      2. Bagi akademis, memberikan hasil pemikiran serta tambahan pengetahuan di bidang bisnis jasa *syari'ah* khususnya masalah strategi bersaing.

   b. Secara Praktis

      Bagi pebisnis jasa *syari'ah*, khususnya perhotelan , dapat memberikan gambaran dan informasi yang berguna dalam melakukan kebijakan khususnya masalah strategi bersaing.

F. Penjelasan Judul

Judul skripsi ini adalah "Strategi Bersaing Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan dan Pangsa Pasar (Studi Kasus: Hotel Rangkayo Basa "Muslim Friendly Hotel")". Untuk menghindari kesalahan dalam memahami judul penelitian ini maka penulis menjelaskan istilah-istilah yang terdapat dalam judul penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

Strategi Bersaing : Bagaimana agar sumberdaya perusahaan yang terbatas di pakai secara efisien dan inovatif sehingga perusahaan dapat bersaing, bertahan dan terus berkembang.[6]

Kualitas Pelayanan : kondisi dinamis yang berpengaruh dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen.[7]

Pangsa Pasar : Seleksi lebih lanjut dari segmen pasar dan pengembangan strategi lini produk yang sesuai dengan target pasar tersebut.[8]

Hotel Rangkayo Basa "Muslim *Friendly* Hotel" : Bisnis jasa syariah bidang perhotelan yang terletak di kota padang .

---

[6] Tedy Herlambang, *Ekonomi Manajerial dan Strategi Bersaing*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002) hlm 4

[7] Fandy Tjiptono, *Pemasaran Jasa, Prinsip, Penerapan dan Penelitian*, (Yogyakarta: CV Andi Offset,2014) hlm 268

[8] Tedy Herlambang, *Ekonomi Manajerial dan Strategi Bersaing,*……..…. Hlm 360

G. Kajian Terdahulu

Penelitian terkait strategi sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Dewi Jayanti yang berjudul "Analisis SWOT sebagai strategi meningkatkan daya saing pada hotel Cherry Pink KH. Wahid Haasyim". Perbedaan dengan penelitian saya adalah, penelitian ini bertujuan menganalisis analisis SWOT sebagai strategi meningkatkan daya saing sementara penelitian saya berfokus pada strategi bersaing dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada elemen bukti fisik dan strategi bersaing dalam meningkatkan pangsa pasar pada hotel syariah.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Diana Setyawati yang berjudul "Strategi Public Relations dalam mempertahankan Citra Halal Tourism di Syariah Hotel Solo". Perbedaan dengan penelitian saya adalah, Penelitian ini lebih berfokus pada bagaimana mempertahankan Citra Halal Tourism dalam kondisi persaingan yang sangat ketat di bidang perhotelan sedangkan penelitian saya berfokus pada strategi bersaing dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada elemen bukti fisik dan strategi bersaing dalam meningkatkan pangsa pasar pada hotel syariah.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Elfira Libyani Putri yang berjudul "Strategi *Marketing Public Relations e-Commerce Zen Room syariah* dalam menarik minat konsumen". Penelitian ini berfokus pada menarik minat konsumen sementara penelitian saya berfokus pada strategi bersaing dalam meningkatkan

kualitas pelayanan pada elemen bukti fisik dan strategi bersaing dalam meningkatkan pangsa pasar.

H. Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran yang utuh dalam penelitian ini, penulis menyusun sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

Yang terdiri dari latar belakang masalah, indentifikasi masalah, batasan masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, penjelasan judul, kajian terdahulu dan sistematika penulisan.

BAB II : Landasan Teori

Mengemukakan teori-teori yang mendukung penelitian, yaitu menguraikan strategi bersaing, kualitas pelayanan dan pangsa pasar.

BAB III : Metodologi Penelitian

Berisikan jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, variabel penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV : Pembahasan

Berisikan temuan penelitian terkait strategi bersaing dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan pangsa pasar.

BAB V : Penutup Berisikan kesimpulan dan saran.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Strategi Bersaing

Kata Strategi berasal dari bahasa Yunani "strategia" yang di artikan sebagai "the art of the general" atau seni seorang panglima yang biasanya di gunakan dalam peperangan. Dalam pengertian umum strategi adalah cara untuk mendapatkan kemenangan atau mencapai tujuan. Strategi pada dasarnya merupakan seni dan ilmu yang menggunakan dan mengembangkan kekuatan (ideology, politik, ekonomi, social-budaya) untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan sebelumnya.[9]

John A. Byme dalam M.Suyanto mendefinisikan strategi sebagai sebuah pola yang mendasar dari sasaran yang berjalan dan di rencanakan, penyebaran sumber daya dan interaksi organisasi dengan pasar, pesaing dan faktor-faktor lingkungan. Jack Trout dalam M.Suyanto merumuskan bahwa inti dari strategi bagaimana bertahan hidup dalam dunia yang semakin kompetitif, bagaimana membuat persepsi yang baik di benak konsumen, menjadi berbeda, mengenali kekuatan dan kelemahan pesaing, menjadi spesialisasi, menguasai satu kata yang sederhana di kepala, kepemimpinan yang memberi arah dan

[9]M. Suyanto, *Marketing Strategy*, (Yogyakarta: Andi Ofset, 2007), hlm 16

memahami realitas pasar dengan menjadi yang pertama, kemudian menjadi yang lebih baik.[10]

Strategi adalah penetapan keputusan yang harus di ambil dalam menghadapi para pesaing di dalam lingkungan kehidupan yang saling memiliki ketergantungan dan penentuan tujuan serta sasaran suatu organisasi yang mendasar yang bersifat untuk jangka panjang.[11]

Kompetensi mempunyai pengertian adanya persaingan antara perusahaan untuk mencapai pangsa pasar yang lebih besar. Kompetisi antara perusahaan dalam merebutkan pelanggan akan menuju pada inovasi dan perbaikan produk dan yang pada akhirnya pada harga yang lebih rendah. Dalam pengertian sempit kompetisi adalah perusahaan-perusahaan berusaha sekuat tenaga untuk membuat pelanggan membeli produk mereka bukan produk pesaing. Oleh karena itu akan terdapat pihak yang menang dan yang kalah.[12]

Pengertian strategi Chandler dalam Freddy Rangkuti, strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka penjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.Learned, Christensen, Andrews, dan guth dalam Fredy Rangkuti, strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian

[10] M. Suyanto, *Marketing Strategy*,…,hlm 18
[11] Sofyan Assauri, *Strategic management*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hlm 2
[12] Jonathan Sarwono, *Marketing Inteligence*, (Yogyaakarta: Graha Ilmu, 2011), hlm 125-126

salah satu focus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

Argyris, Mintzberg, Steiner dan Miner dalam Freddy Rangkuti, strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi. Andrews dan Chaffe dalam Freddy Rangkuti, strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholders, seperti stakeholders, debtholders, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.

Hamel dan Prahalad dalam Freddy Rangkuti, strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tenteng apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hamper selalu dimulai dari "apa yang dapat terjadi" bukan dimulai dari "apa yang terjadi". Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memrlukan kompetensi inti (*core competences*).Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang di lakukan.[13]

[13]Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis,* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), hlm 3-4

"Strategi" seperti kita ketahui, berupaya untuk mengarahkan bagaimana suatu organisasi bermaksud memanfaatkan lingkungannya, serta memilih upaya agar pengorganisasian secara internal dapat disusun dan direncanakan bagi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karana itu istilah "strategi" merupakan pasar pengintegrasian konsep yang berorientasi secara eksternal, tentang bagaimana upaya kita lakukan agar dapat menjadi dasar bagi pencapaian tujuan dan sasaaran organisasi. Walaupun pada dasarnya pemikiran strategis dilakukan secara berulang-ulang dalam lingkaran para pemikir, tetapi hal tersebut tidaklah merupakan suatu proses yang terangkai. Hanya saja perlu disadari bahwa untuk mencapai suatu keputusan yang tepat dan jitu, maka proses pemikiran tersebut diperkuat secara konsisten di antara unsur-unsur dari strategi itu sendiri.[14]

Dengan demikian suatu strategi diharapkan dapat mendukung proses penyusunan dan perencanaan organsasi secara tepat, yang mencakup struktur dan prosesnya, lambang atau simbol, kebijakan fungsional dan profilnya, pola ganjaran atau remunerasi, serta individu atau orang-orang dan aktivitasnya. Bila suatu organisasi mempunyai suatu strategi maka strategi itu harus mempunyai bagian-bagian yang mencakup unsur-unsur strategi. Suatu strategi mempunyai lima unsur, dimana masing-masing unsur dapat menjawab masing-masing pertanyaan berikut:

[14]Sofjan Assauri, *Strategic management*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016), hlm 4

1. Dimana organisasi selalu aktif dalam menjalankan aktivitasnya. Unsur ini di kenal sebagai “gelanggang aktivitas” atau “arena”.
2. Bagaimana kita dapat mencapai arena, yaitu penggunaan “sarana kendaraan” atau *vehicles*.
3. Bagaimana kita dapat menang di pasar. Hal ini merupakan “pembeda” atau dikenal dengan *differentiators*.
4. Apa langkah atau tahap, serta urutan pergerakan kegiatan, serta kecepatannya. Unsur ini dikenal sebagai “rencana tingkatan” atau disebut *staging & pacing*.
5. Bagaimana hasil akan dicapai dengan logika ekonomi atau *economic logic*.[15]

[15]Sofjan Assauri, *Strategic management,…,*.hlm 5

Gambar 2.1: Lima unsur strategi



Sumber: Sofjan Assauri *"Strategic Management*" hlm 5.

Kelima unsur tersebut yang diilustarsikan pada gambar 1, merupakan suatu kesatuan. Dari gambar tersebut diperlihatkan bidang-bidang pilihan dan penekanan bagaimana pentingnya dasar dalam membentuk kesatuan dari keseluruhan unsur tersebut. Dalam hal ini masukan untuk pemikiran stratejik adalah analisis stratejik untuk menekankan pandangan atau perhatian kita pada keluaran, yaitu komposisi dan rancangan strategi itu sendiri, meliputi:

1. Gelanggang aktivitas atau arena yang merupakan area (produk, jasa, saluran distribusi, pasar geografis, dan lainnya) dimana organisasi beroperasi. Arena ini sangat mendasar bagi pemilihan keputusan oleh para orang strategis, yaitu dimana atau di arena apa organisasi akan beraktivitas. Hal ini sejalan dengan apa yang diutarakan oleh ahli stratejik, Peter Drucker, yaitu "bisnis apa yang akan kita geluti" Unsur arena ini

merupakan hal yang ditekankan dalam menetapkan visi atau tujuan yang lebih luas dari unsur strategi itu sendiri. Unsur arena tersebut seharusnya tidaklah bersifat luas cakupannya atau terlalu umum, akan tetapi perlu lebih spesifik, seperti kategori produk yang ditekuni, segmen pasar, area geografis dan teknologi utama yang dikembangkan, yang merupakan tahap penambahan nilai atau *value* dari skema rantai nilai, meliputi rancangan produk, manufatur, jasa pelayanan, distribusi dan penjualan.[16]

2. Sarana kendaraan atau *vehicles* yang digunakan untuk dapat mencapai arena sasaran. Unsur ini harus dipertimbangkan untuk diputuskan oleh para srategis, yang berkaitan dengan bagaimana organisasi dapat mencapai arena sasaran. Hal tersebut dapat berupa perluasan cakupan produk, yang dapat dilakukan melalui pengembangan produk dari dalam organisasi atau secara internal, dan dapat pula cara lain, yaitu ventura bersama (*joint venture*) , akuisisi maupun lisensi. Dalam menggunakan sarana atau *vehicle* ini, perlu dipertimbangkan besarnya risiko kegagalan dari penggunaan sarana untuk ekspansi tersebut. Risiko tersebut dapat berupa terlambatnya masuki pasar atau besarnya biaya yang sebenarnya tidak dibutuhkan atau tidak penting, serta kemungkinan gagal secara total.
3. Pembeda yang di buat atau *differentiators* adalah unsur yang bersifat spesifik dari strategi yang diterapkan, seperti bagaimana organisasi agar dapat menang atau unggul di pasar, yaitu bagaimana organisasi akan

[16]Sofjan Assauri, *Strategic management*,…,.hlm 6

mendapatkan pelanggan secara luas. Dalam dunia persaingan, kemenangan adalah hasil dari pembedaan, yang diperoleh dari fitur atau atribut dari produk atau jasa suatu organisasi, yang berupa citra, kustomisasi, unggul secara teknis, harga, mutu atau kualitas, dan reliabilitas, yang semuanya dapat membantu dalam persaingan. Oleh kerena itu semua hal ini perlu diperhatikan untuk dapat melewati permasalahan kritis dalam menigkatkan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya.[17]

4. Tahapan rencana yang dilalui atau *staging*, yang merupakan penetapan waktu dan langkah dari pergerakan stratejik atau *strategic moves*. Walaupun substansi dari suuatu strategi mencakup arena, sarana/*vehicle*, dan pembeda (*differentiator*), tetapi keputusan yang menjadi unsur yang keempat, yaitu penetapan tahapan rencana atau *staging*, belum dicakup. Unsur yang keempat ini menetapkan kecepatan dan langkah-langkah utama pergerakan dari strategi, bagi pencapaian tujuan atau visi organisasi. Pilihan tahapan merefleksikan atau mencerminkan sumber-sumber daya yang tersedia, mencakup dana kas, sumber daya manusia, dan tingkat pengetahuan atau *knowledge*. Keputusan pentahapan atau *staging* didorong oleh beberapa faktor, yaitu sumber daya (*resources*), tingkat kepentingan atau urgensinya, kredibilitas pencapaian dan faktor mengejar kemenangan awal.

[17]Sofjan Assauri, *Strategic management*,…,.hlm 6

5. Pemikiran yang ekonomis atau *economic logic*, merupakan gagasan yang jelas tentang bagaimana manfaat atau keuntungan yang akan dihasilkan. Strategi yang sangat sukses atau berhasil tentunya mempunya dasar pemikiran yang ekonomis, sebagai tumpuan untuk penciptaan keuntungan yang akan dihasilkan.[18]

Kelima unsur strategi tersebut diatas, perlu ditekankan pada kelengkapan suatu strategi, karena masing-masing unsur akan mendukung unsur-unsur lainnya. Disamping itu, seorang strategis adalah berada dalam kedudukan yang tepat untuk merancang aktivitas atau kegiatan lain yang mendukung, mencakup kebijakan fungsional, pengaturan organisasi, program pengoperasian dan prosesnya.

Fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Untuk itu, terdapat enam fungi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu:

1. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain.
2. Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasasi dengan peluang dari lingkungannya.
3. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan atau kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru.

[18]Sofjan Assauri, *Strategic manage ment,…,*hlm 6

4. Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.
5. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan.
6. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.[19]

Dari fungsi pertama maka strategi dapat dirumuskan sebagai tujuan yang diinginkan, dan mengkomunikasikan, tentang apa yang akan dikerjakan, oleh siapa, bagaimana pelaksanaan pengerjaannya, untuk siapa hal tersebut dikerjakan, dan mengapa hasil kerjanya dapat bernilai. Selanjutnya untuk mengetahui, mengembangkan dan menilai alternatif-alternatif strategi, maka perlu dilihat sandingan yang cocok atau sesuai antara kapabilitas orgsnisasi dengan faktor lingkungan, dimana kapabilitas tersebut akan digunakan. Strategi mencoba menghubungkan suatu organisasi dengan individi-individu, dan organisasi lainnya, dimana seluruh hal tersebut di atas dipengaruhi lingkungan yang luas, yang mencakup perubahan teknologi, realita ekonomi dan nilia-nilai sosial budaya.

Dengan menghubungkan realitas organisasi dengan lingkungan yang terkait, maka fungsi strategi berikutnya adalah mengeksploitasi

[19]Sofjan Assauri, *Strategic management, ...,*.hlm 7

kesuksesan yang dimiliki organisasi, sambil sekaligus menyelidiki terdapatnya peluang-peluang baru. Fungsi ini menghasilkan strategi eksplorasi. Strategi eksplorasi mencoba menciptakan nilai yang baru dari sumber-sumber daya yang tidak biasa atau asing serta aktivitasnya.[20]

Fungsi strategi berikutnya adalah menghasilkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang, khususnya sumber danadan sumber-sumber daya lain yang diolah atau digunakan. Fungsi yang penting dalam hal ini adalah dihasilkannya sumber-sumber daya nyata yang penting, tidak hanya pendapatan, tetapi juga reputasi, komitmen karyawan, identitas merek dan sumber daya yang tidak berwujud lainnya.

Strategi membantu pengkoordinasikan dan pengarahan aktivitas organisasi, menujukkan bagaimana para individu bekerja sama dengan yang lain. Strategi harus menyiapkan keputusan yang cocok atau sesuai dan tentunya hal ini sangat penting bagi upaya untuk pencapaian maksud dan tujuan organisasi. Selanjutnya fingsi terakhir dari strategi adalah proses yang terus menerus berjalan bagi penemuan maksud dan tujuan untuk mencipatakan dan menggunakan sumber-sumber daya, serta mengarahkan aktivitas pendukungnya.

[20]Sofjan Assauri, *Strategic management*,…,.hlm 11

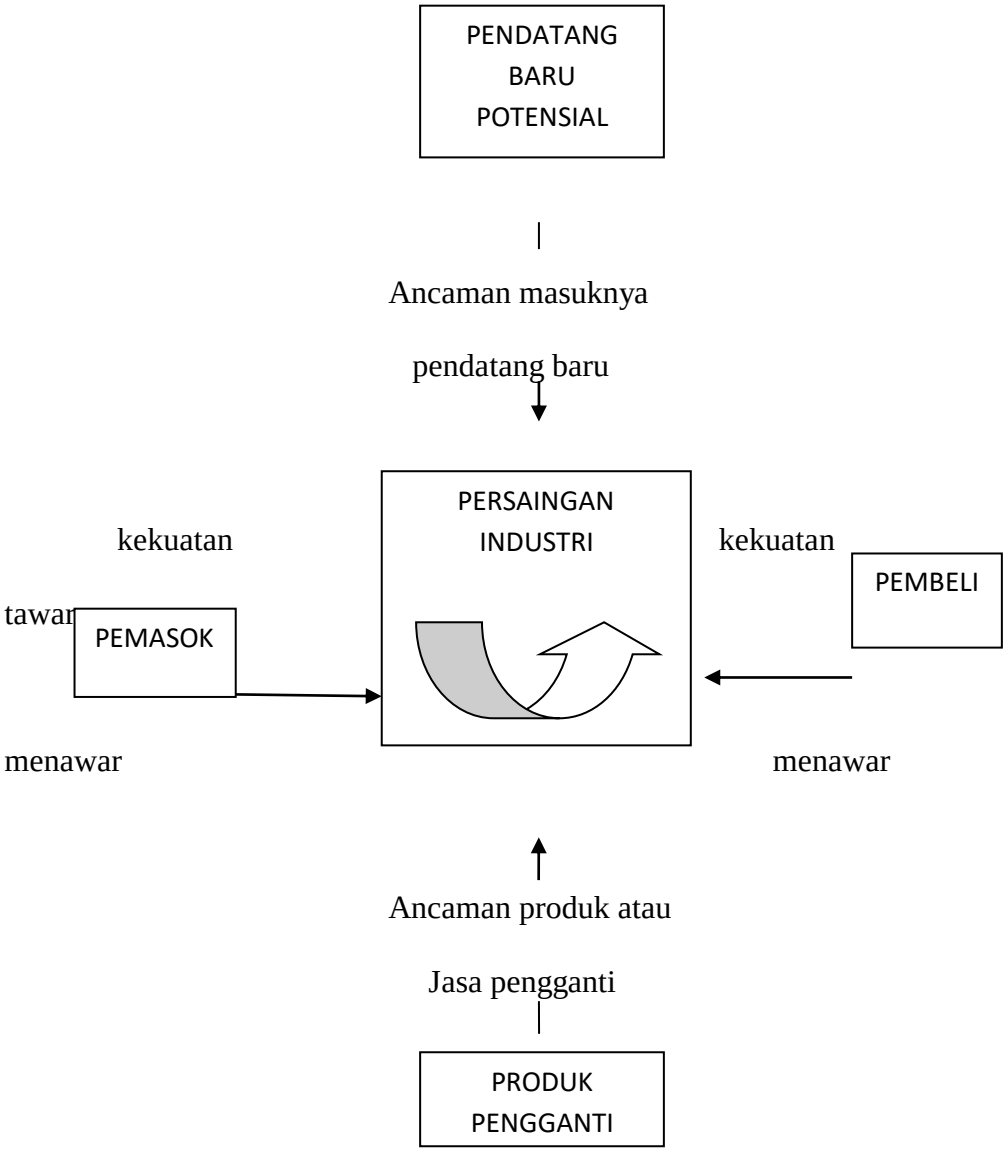
Pola fungsi dari strategi harus dijalankan dengan mengikuti pemahaman kondisi yang baru dan akan dihadapi, serta menilai implikasinya terhadap banyak tindakan. Semua hal tersebut harus diperhatikan secara menyeluruh dan dinilai secara satu kesatuan atas suatu strategi yang diambil atau diterapkan.[21]

Dalam analisis lingkungan industri perlu dilakukan pengkajian kelompok yang berkepentingan dari perusahaan dalam suatu industri, antara lain adalah pemasok dan pelanggan. Disamping itu, terdapat tiga pemain utama yaitu perusahaan, para pesaing, dan pelanggan.

Lingkungan industri adalah sejumlah faktor yang mempengaruhi langsung suatu perusahaan, dan aksi serta reaksinya. Faktor- faktor tersebut terdiri dari ancaman pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, ancaman dari produk substitusi, dan intensitas kekuatan lawan penantang diantara para pesaing.[22]

[21]Sofjan Assauri, *Strategic management,…,.hlm* 8
[22]Sofjan Assauri, *Strategic management*,…,.hlm 37-38

Gambar 2.2 : Kekuatan struktur industri



Sumber : Michael E Porter (1994)

1. Ancaman pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut sebagian pasar, serta barangkali juga sumber daya yang besar. Akibatnya harga menjadi turun atau biaya

membengkak sehingga mengurangi laba pada perusahaan. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi para pesaing yang sudah ada yang dapat di perkirakan oleh pendatang baru. Jika rintangan masuk besar dan ada perlawanan yang keras dari pendatang lama, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah.[23]

Sumber utama penghalang masuk bagi pendatang baru seperti :

a. Skala ekonomis

Untuk pesaing ekonomis yang kecil , pasti mereka akan memerlukan biaya produksi yang relatif lebih besar karena mereka memproduksi persatuan. Sedangkan industri besar mereka memproduksi dengan massal. Untuk para pendatang baru dalam skala ekonomi kecil akan mengalami kesulitan dalam menembus industri besar dan bersaing.

b. Diferensiasi produk

Differensiasi produk akan menjadi penghambat masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang sudah ada.

c. Kebutuhan modal

[23]Michael E. Porter, *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Terj. Agus Dharma dkk, (Jakarta: Erlangga,1993), hlm 11

Kebutuhan untuk menanamkan sumberdaya keuangan yang besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan sebagai garis depan yang tidak dapat kembali atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko.

d. Biya beralih ke pemasok (switching cost)

Hambatan masuk tercipta dengan adanya biaya beralih pemasok yaitu biaya satu kali (one time cost) yang harus dikeluarakan pembeli bilamana berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok tertentu ke pemasok produk lainnya.[24]

e. Akses ke saluran distribusi

Hambatan masuk dapat timbul dengan adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya, perusahaan baru harus membujuk saluran tersebut agar menerima produknya melalui cara-cara penurunan harga, kerja sama periklanan, dan sebagainya yang akan mengurangi laba.

f. Ketidakunggulan biaya independen.

Maksudnya mereka mempunyai suatu hal yang tidak bisa ditiru atau didapatkan. Misalnya teknologi yang sudah dipatenkan, konsensi bahan baku atau subsidi pemerintah.

---

[24]Michael E. Porter, *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Terj. Agus Dharma dkk,…,.hlm 12

g. Kebijakan pemerintah

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk ke dalam industri dengan peraturan-peraturan seperti persyaratan lisensi dan membatasi akses bahan baku.[25]

2. Tekanan dari produk pengganti

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh pengganti makin ketat pembatasan laba industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang mempunyai kecenderungan untuk memilih harga atau prestasi yang lebih baik ketimbang produk industri lain, atau dihasikan oleh industri yang berlaba tinggi, karena perusahaan yang menghasilkan produk subtitusi tersebut dapat saja menjual produknya dengan harga yang lebih rendah. Selain itu produk pengganti sering dengan cepat ikut berperan jika terjadi perkembangan tertentu yang meningkatkan persaingan

[25]Michael E. Porter, *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Terj. Agus Dharma dkk,…,.hlm 12

dalam industrinya sendiri dan menyebabkan penurunan harga atau peningkatan prestasi.

Penentu ancaman produk pengganti:

a. Kinerja harga relatif dari pengganti
b. Biaya peralihan
c. Kecondongan pembeli terhadap produk pengganti

3. Kekuatan tawar menawar pembeli

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayananan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain, semuanya dengan mengorbankan lab industrinya.[26]

Menurut Porter kelompok pembeli disebut kuat jika situasi berikut terjadi :

a. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar relatif terhadap penjualan pihak penjual.
b. Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar untuk menekan biaya.
c. Produk yang dibeli dari industri adalah produk standart atau tidak terdiferensiasi sehingga mereka yakin selalu dapat menemukan pemasok alternatif.

[26]Michael E. Porter, *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Terj. Agus Dharma dkk,…,.hlm 13

d. Pembeli menghadapi peralihan yang kecil.

e. Pembeli menunjukan ancaman untuk melakukan integrasi balik, artinya memproduksi sendiri produk yang dibutuhkan.

f. Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli.

g. Pembeli mempunyai informasi lengkap tentang permintaan, harga pasar yang aktual dan bahkan biaya pemasok dari suatu produk

Penentu posisi pertawaran :

1) Konsentrasi pembeli versus konsentrasi perusahaan
2) Volume pembeli
3) Biaya peralihan pembeli yang berhubungan dengan biaya peralihan
4) Informasi pembeli
5) Kemampuan untuk integrasi kebelakang[27]
6) Produk pengganti

4. Kekuatan tawar menawar pemasok

Pemasok dapat menggunakan tawar menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam dan kenaikan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat dapat menekan laba industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harga. Kondisi-kondisi yang membuat pemasok kuat

[27]Michael E. Porter, *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Terj. Agus Dharma dkk,…,.hlm 14

cenderung serupa dengan kondisi yang membuat pembeli kuat. Kelompok pemasok dikatakan kuat jika terdapat hal –hal berikut :

a. Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri dimana mereka menjual. Kondisi ini biasanya akan dapat memaksakan pengaruh yang besar dalam hal harga, mutu dan syarat-syarat penjualan.
b. Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri.
c. Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok, kondisi seperti inicenderung menyebabkan pemasok memaksakan kekuatannya.[28]
d. Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli, hal ini khususnya berlaku bila input tidak dapat disimpan sehingga tidak memungkinkan pembeli menimbun persediaan.
e. Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan, hal ini mengurangi kesempatan pembeli untuk membandingkan satu pemasok dengan yang lain.
f. Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju.

Penentu kekuatan pemasok :

[28]Michael E. Porter, *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Terj. Agus Dharma dkk,…,.hlm 14

1) Diferensiasi masukan
2) Biaya peralihan dari pemasok dan perusahaan dalam industri
3) Adanya masukan pengganti
4) Konsentrasi pemasok
5) Pentingnya volume bagi pemasok
6) Biaya yang berhubungan dengan pembelian total dalam industri
7) Dampak masukan pada biaya atau diferensiasi
8) Ancaman integrasi kedepan yang berhubungan dengan ancaman integrasi ke belakang oleh perusahaan dalam industri.[29]

5. Tingkat persaingan antara persaingan yang ada

Persaingan di kalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi.[30]

[29]Michael E. Porter, *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Terj. Agus Dharma dkk,…,hlm 15

[30]Michael E. Porter, *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Terj. Agus Dharma dkk,…,.hlm 22

Menurut Porter persaingan yang tajam merupakan akibat dari sejumlah faktor –faktor struktural yang saling berinteraksi. Faktor-faktor tersebut antara lain :

a. Perkembangan industri
b. Biaya tetap/ nilai tambah
c. Kelebihan kapasitas intermiten
d. Deferensiasi produk
e. Identitas produk
f. Biaya peralihan
g. Konsentrasi kesinambungan
h. Kekompleksian informasi
i. Keragaman pesaing
j. Taruhan perusahaan
k. Penghalang keluar

Konsep yang dikembangkan Michael Porter dalam pengambilan keputusan strategi bisnis dikenal dengan strategi generik. Strategi ini menggambarkan kedudukan stratejik, yang dirancang untuk mengurangi peranan pengaruh dari lawan yang mencakup penekanan keunggulan biaya

murah atau rendah, keunggulan diferensiasi produk, serta fokus pada biaya rendah dan fokus pada keunggulan diferensiasi produk.[31]

Lima strategi generik Michael Porter

Tipe 1 : Kepemimpinan biaya - biaya rendah

Tipe 2 : Kepemimpinan biaya – nilai terbaik

Tipe 3 : Deferensiasi

Tipe 4 : Fokus – biaya rendah

Tipe 5 : Fokus – nilai terbaik

STRATEGI GENERIK

		Kepemimpinan biaya	Deferensiasi	Fokus
Ukuran pasar	BESAR	Tipe 1 Tipe 2	Tipe 3	-
	KECIL	-	Tipe 3	Tipe4 Tipe 5

[31]Michael E. Porter, *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Terj. Agus Dharma dkk,…,.hlm 16

1. Strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh *(Overall Cost Leadership)*.

Disini terdapat Tipe 1 dan Tipe 2. Cirinya adalah perusahaan lebih memperhitungkan pesaing daripada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi maupun riset dapat ditekan, bila perlu produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk dari perusahaan lain.

Pada tipe 1 perusahan dalam bersaing dalam memperolehkan pasaran yang ada dengan menggunakan produk yang telah menjadi unggulan di pasaran dengan menirunya atau membuat nya persis dengan meminimalkan biaya dalam pembuatannya serta tetap mengacu pada produk aslinya. Contohnya kita lihat pada helm kendaraan bermotor. Di pasaran kita lihat ada merk helm "INK". Dimana produk tersebut telah menjadi pilihan masyarakat karena mutu dan kualitasnya, akan tetapi produk INK kadang kurang terjangkau oleh sebagian masyarakat karna harganya yang relatif tinggi. Maka ada dari produsen lain yang membuat produk menyerupai INK tetapi dengan mutu dan kualitas yang bersaing seperti pada helm JPN dan RN yang menyerupai helm INK dengan harga yang murah dan terjangkau oleh masyarakat luas.[32]

[32]Michael E. Porter, *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Terj. Agus Dharma dkk,…,.hlm 16

Pada tipe 2 yaitu dimana perusahaan bersaing dalam hal mutu dan kwalitas nya. Disini biaya/ harga tak sebagai acuan akan tetapi bagai mana nilai akan suatu nilai, manfaat, mutu dan kwalitas produk. Contohnya dalam era informatika seperti ini keperluan akan teknologi terus bersaing. Teknologi yang canggih akan didapatkan konsumen lebih tinggi harganya dari pada teknologi yang sudah ketinggalan jaman.

2. Strategi Diferensiasi *(Differentiation) (TIPE 3).*

Strategi Diferensiasi merupakan strategi unit bisnis yang berkonsentrasi untuk mencapai kinerja terbaik dalam memberikan manfaat bagi pelanggan yang dinilai penting oleh sebagian besar pasar. Berusaha untuk menciptakan dan memasarkan produk yang khas untuk berbagai jenis pelanggan yang bervariasi melalui differensiasi atau keunikan dari suatu produk (Keunggulan Differensiasi).

Differensiasi dapat berasal dari beragam faktor yang serupa, termasuk pembelian bahan baku bermutu tinggi, sistem pemasukan pesanan yang responsif, atau desain produk yang unggul. Strategi ini cirinya adalah bahwa perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk/ jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain. Produsen menguasai pasar kecil maupun yang besar untuk

memperoleh laba.[33]Dengan demikian, diharapkan calon konsumen dapat menikmati nya seperti semua kalangan yang mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan itu.

3. Strategi Fokus *(Focus).*

Berusaha untuk memperoleh daya tarik yang khusus bagi satu atau lebih kelompok pelanggan dan industri pembeli, dengan menitikberatkan (fokus) pada faktor biaya atau differensiasi, hal ini dapat diterapkan pada cakupan persaingan yang sempit. Cirinya adalah perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindar dari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi.

Pada tipe 4 ini produsen terfokus pada pangsa pasar yang kecil dengan tetap melakukan deferensiasi yang memperhatikan biaya-biaya yang rendah untuk merebut pasar. Pada tipe 5 produsen terfokus pada pangsa pasar yang kecil dengan tetap melakukan deferensiasi yang memperhatikan nilai-nilai untuk merebut pasar.[34]

Untuk perumusan strategi yang tepat dan jitu dapat digunakan metode matriks strategi dasar atau yang lebih dikenal dengan "*grand strategy metrix*".

---

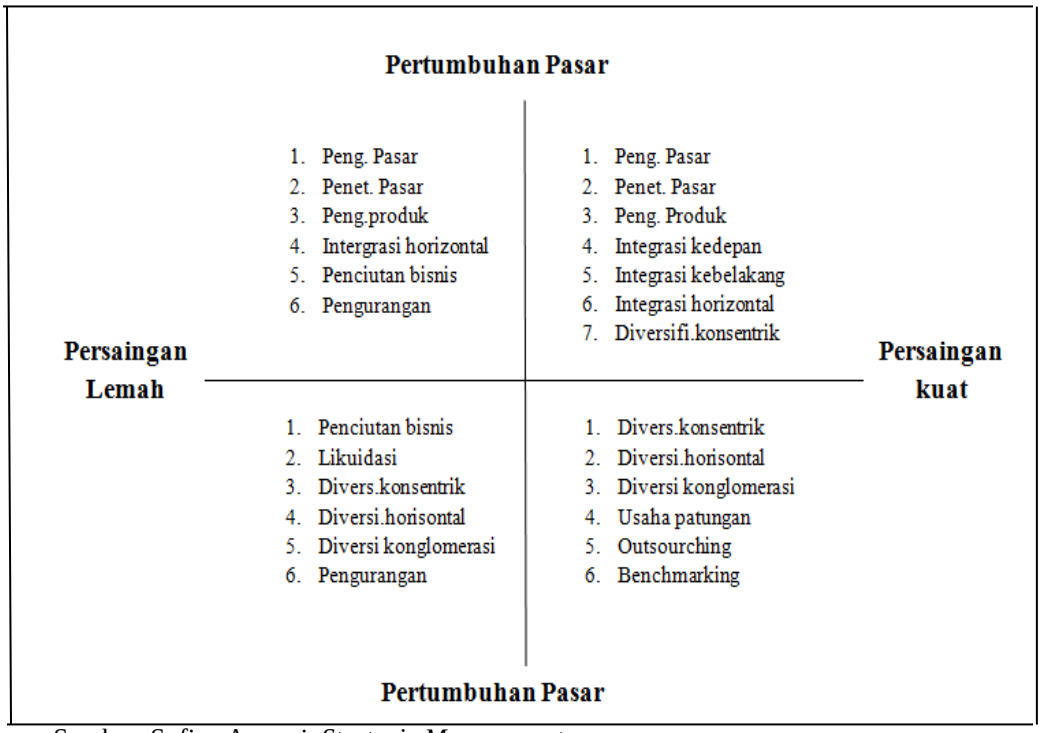
[33]Michael E. Porter, *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Terj. Agus Dharma dkk,…,.hlm 17

[34]Michael E. Porter, *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Terj. Agus Dharma dkk,…,.hlm 19

Gagasan matriks strategi dasar didasarkan pada dua variabel yang menekankan pada proses penyeleksian strategi, yaitu:

a. Maksud utama dari strategi dasar
b. Pilihan dari dasar penekanan internal dan eksternal, untuk pertumbuhan dan keuntungan.

Gambar 2.3: Matriks Strategi Dasar



Sumber: Sofjan Assauri, *Strategic Management*.

Grand strategi metrix ini menjadi peralatan yang cukup terkenal untuk perumusan alternative strategi. Umumnya perusahaan dapat memposisikan salah satu dari empat kuadran dari metriks ini.[35] Dengan mengetahui posisinya perusahaan dapat memilih alternative strategi yang tepat dan jitu

[35]Sofjan Assauri, *Strategic management*,…,.hlm 77

yang akan diambil. Perusahaan yang berada pada kuadran pertama, punya kedudukan strategis yang baik, dengan pilihan strategi yang dapat diambil adalah : startegi pengembangan pasar, strategi penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal dan difersifikasi terkait. Sedangkan perusahaan yang berada pada kuadran kedua, punya kedudukan dukungan untuk diversifikasi, pilihan strategi yang dapat diambil adalah: strategi diversifikasi terkait, diversifikasi tidak terkait, dan *joint venture*. Perusahaan yang berada pada kuadran ketiga, pilihan startegi yang tepat diambil adalah strategi pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi horizontal, divestasi dan likuidasi. Akhirnya perusahaan yang berada pada posisi ke empat, pilihan strategi yang dapat diambil adalah strategi-strategi putar haluan, diversifikasi terkait, diversifikasi tidak terkait, divestasi dan likuidasi.[36]

Pendekatan yang konservatif adalah kelemahan perusahaan yang terdapat pada kuadran III. Perusahaan sering memilih sumber daya yang tidak langsung dan aktivitas bisnis internal untuk yang lain. Pendekatan perusahaan untuk komitmen dasar misi, keberhasilan perusahaan dan kemampuan pengembangan dalam kunggulan bersaing. Bila untuk memecahkan pengembangan, perusahaan harus memangkas aktivitas bisnis yang ada. Jadi kelemahan bisnis yang terdapat dari inefisiensi, dilakukan penciutan atau

[36]Sofjan Assauri, *Strategic management*,…,.hlm 78

"*retrenchment*" sebagai bagian dari strategi putar haluan atau *turnaround*. Jika tidak dapat diatasi lagi, maka strategi yang diambil adalah divestasi atau likuidasi.

Pendekatan yang lebih konservatif adalah kelemahan yang terdapat pada perusahaan yang berada pada kuadran II. Perusahaan sering memilih sumber daya yang tidak langsung dan aktivitas bisnis internal untuk yang lain. Pendekatan perusahaan diutamakan untuk komitmen dasar misi, keberhasilan imbalan (*rewards*) dan kemampuan pengembangan dalam keunggulan bersaing.[37]Untuk memecahkan masalah pengembangan, perusahaan seringkali memangkas aktivitas bisnis yang ada. Dalam kuadran pengembangan, perusahaan harus memangkas aktivitas bisnis yang ada. Jika kelemahan bisnis terdapat dari inefisiensi, penciutan (*retrenchment*) dapat dilakukan sebagai strategi putar haluan,sehingga bisnis dapat kekuatan (*strength*) baru untuk arah operasi dengan menghilangkan pemborosan. Bila kelemahan tidak dapat diatasi lagi bagi keberhasilan industri dan biaya yang terjadi tidak dapat dilikuidasi maka strategi yang timbul adalah divestasi atau likuidasi.[38]

Strategi bersaing adalah mengembangkan rencana mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuannya, dan kebijakan

[37]Sofjan Assauri, *Strategic management*,…,.hlm 78
[38]Sofjan Assauri, *Strategic management*,…,.hlm 79

apa yang di perlukan untuk mencapai tujaun tersebut.[39]Satu indikator yang dapat di gunakan untuk menilai daya saing sebuah perusahaan adalah besar laba ekonomi yang di peroleh perusahaan tersebut.

Sebuah perusahaan dapat di katakan mempunyai daya saing yang kuat jika perusahaan itu mampu memperoleh laba ekonomi di atas rata-rata perolehan laba ekonomi pesaingnya di dalam industri atau pasar yang sama.Suatu perusahaan akan memiliki daya saing dalam suatu pasar hanya jika perusahaan itu dapat menciptakan nilai ekonomi yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya.

Suatu perusahaan yang memberikan nilai ekonomi yang lebih besar daripada pasaingnya dapat juga secara bersamaan memperoleh laba yang lebih tinggi dan memberikan manfaat bersih yang lebih tinggi kepada konsumen daripada pesaingnya. Besar nilai ekonomi yang dapat diciptakan oleh suatu perusahaan tergantung posisi biaya perusahaan relatif terhadap biaya pesaing dan juga manfaat relatif yang di berikan perusahaan kepada konsumen di banding pesaing.[40]

---

[39]Michael Porter, *Strategi Bersaing, Teknik menganalisis Industri dan Pesaing*, (Jakarta: Erlangga, 2001), hlm 35

[40] Tedy Herlambang, *Ekonomi Manajerial dan Strategi Bersaing*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002) hlm 331-332

B. Kualitas Pelayanan

1. Pengertian Kualitas pelayanan

Kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berpengaruh dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen. Sehingga definisi kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya dalam mengimbangi harapan konsumen.[41]

Kualitas adalah kepuasan pelanggan adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full costumer sattistiction*). Suatu produk dikatakan berkualitas apabila dapat memberikan kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen atas suatu pokok. Pada dasarnya kualitas mengacu pada dua pengertian pokok, yaitu:

a. Kualitas terdiri dari keistimewaan langsung maupun keistimewaan atrataktif yang memenuhi keinginan pelanggan.
b. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan dan kerusakan.[42]

Pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung. Menurut kamus besar bahasa Indonesia

---

[41]Fandy Tjiptono, *Pemasaran Jasa, Prinsip, Penerapan dan Penelitian,* (Yogyakarta: CV Andi Offset,2014) hlm 268

[42] Cornela, *Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Loyalitas Pelanggan*, Vol 4, No 2, September 2008 :45-57

pelayanan adalah menolong mnyediakan segala apa yang diperlukan orang lain seperti tamu atau pembeli. Menurut Philip Kotler dalam Supratman, pelayanan adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu.[43]

Kualitas pelayanan terdiri dari dua factor utama, yaitu *expected service* dan *perceived service* atau kualitas jasa yang di harapkan dan kualitas jasa yang diterima atau di rasakan. Apabila jasa yang di terima atau di rasakan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas di persepsikan baik dan memuaskan.[44]

Kualitas harus di mulai dari kebutuhan konsumen dan berakhir pada persepsi konsumen.Hal ini berarti bahwa citra kualitas yang baik bukan berdasarkan sudut pandang atau persepsi pihak penyedia jasa, melainkan berdasarkan sudut pandang atau persepsi konsumen. Konsumen lah yang menentukan berkualitas atau tidaknya suatu pelayanan jasa.Dengan demikian baik tidaknya kualitas jasa tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan konsumennya secara konsisten.

Kualitas layanan adalah senjata ampuh dalam keunggulan perusahaan, terutama perusahaan jasa.Kualitas layanan sangat dibutuhkan terutama

---

[43] J. Supratman, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Menaikkan Pangsa Pasar*, (Jakarta:Rhineka Cipta, hlm 227

[44]Fandy Tjiptono, *Manajemen Jasa,* Edisi Keempat, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2006) hlm 59

dalam industry jasa mengingat konsumennya mempunyai keinginan yang selalu ingin dipenuhi dan dipuaskan.Konsumen selalu mengharapkan untuk mendapatkan pelayanan yang maksimal dari para penyedia jasa dalam hal ini mereka ingin diperlakukan secara professional serta memperoleh sesuatu sesuai dengan yang mereka harapkan.[45]

Kualitas pelayanan adalah suatu perjanjian produk atau jasa sesuai ukuran yang berlaku di tempat produk tersebut diadakan dan penyampaiannya setidaknya sama dengan yang diinginkan dan diharapkan oleh konsumen.

Dari definisi diatas bahwa kualitas pelayanan berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan konsumen, yaitu adanya kesesuaian antara harapan dengan persepsi manajemen, adanya kesesuaian antara persepsi atas harapan konsumen dengan standard kerja karyawan, adanya kesesuain antara standard kerja karyawan dengan pelayanan yang di berikan, adanya kesesuaian antara pelayanan yang diberikan dengan pelayanan yang dijanjikan dan adanya kesesuaian antara pelayanan yang diterima dengan yang diharapkan oleh konsumen.[46]

[45]Fandy Tjiptono, *Manajemen Jasa,* Edisi Keempat,…,hlm 70

[46]Danang Sunyoto, *Teori, Kuesioner & Analisis Data Untuk Pemasaran dan Perilaku Konsumen,* (Yogyakarta: GRAHA ILMU, 2013), hlm. 45

2. Dimensi Kualitas Pelayanan

a. Bukti Fisik (*Tangibles*).

Hal ini bisa berarti penampilan fasilitas fisik seperti gedung dan ruangan *front office*, tersedianya tempat parkir, kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruangan, kelengkapan peralatan komunikasi dan penampilan karyawan. Bukti fisik adalah kemampuan perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan yang dapat di andalkan kepada lingkungan sekitarnya merupakan bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa.[47]Berkenaan dengan daya tarik fasilitas fisik, perlengkapan dan material yang digunakan perusahaan, serta penampilan karyawan.[48]

b. Kehandalan (*Reliability*).

Kehandalan merupakan kemampuan memberikan pelayanan yang di janjikan dengan segera, akurat dan memuaskan. Kinerja harus sesuai dengan harapan konsumen yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua konsumen tanpa kesalahan, sikap

[47]Rambat Lupiyoadi dan Hamdani, *Manajemen Pemasaran Jasa*, (Jakarta: Salemba Embat,) hlm 182

[48]Fandi & Gregorius Chandra, *Service, Quality & Satisfaction Edisi 3,* (Yogyakarta : C.V ANDI OFFSET, 2011) hlm 198.

simpatik dan dengan akurasi yang tinggi.[49] Kehandalan berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang akurat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan apapun dan menyampaikan jasanya sesuai dengan waktu yang disepakati.[50]

Perusahaan sebaiknya memberi jasanya secara tepat semenjak saat pertama (*Right the first time*). Selain itu juga berarti bahwa yang bersangkutan memenuhi janjinya, misalnya menyampaikan jasa sesuai dengan jadwal yang disepakati. Dalam unsur ini, pemasar dituntut untuk menyediakan produk/ jasa yang handal. Produk/jasa jangan sampai mengalami kerusakan/kegagalan.[51]

c. Daya Tanggap (*Responsiveness*).

Daya tanggap merupakan keinginan pada staf untuk membantu para konsumen dan memberikan pelayanan dengan tanggap. Definisi lain daya tanggap adalah suatu kebijakan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsive*) dan tepat kepada konsumen dengan penyampaian informasi yang jelas.[52]

Daya tanggap berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan merespon

---

[49]Jenu Widjaja Tandjung, *Marketing Management : Pendekatan Pada Nilai-nilai Pelanggan, Edisi Kedua, Cetakan kedua,* (Malang: Bayumedia Publishing, 2004), hlm 112

[50]Fandi & Gregorius Chandra, *Service, Quality& Satisfaction Edisi 3*,…,hlm 198.

[51]Fandy Tjiptono, *Manajemen Jasa,* Edisi Keempat,…,.hlm 70

[52] Rambat Lupiyoadi dan Hamdani, *Manajemen Pemasaran Jasa*,…,.hlm 182

permintaan mereka, serta menginformasikan kapan jasa akan diberikan dan kemudian memberikan jasa secara cepat.

d. Jaminan (*Assurance*).

Jaminan berarti perilaku para karyawan dapat menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan dan perusahaan bisa menciptakan rasa aman bagi para pelanggannya.Jaminan juga berarti bahwa para karyawan selalu bersikap sopan dan menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menangani setiap pertanyaan atau masalah pelanggan.[53] Jaminan mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanana dan sifat dapat di percaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya , resiko atau keraguan. Definisi lain jaminan adalah, pengetahuan, kesopansantunan dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para konsumen kepada perusahaan.[54]

e. Empati (*Empathy*).

berarti bahwa perusahaan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan, serta memberikan perhatian personal kepada para pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman.[55]

---

[53]Fandi & Gregorius Chandra, *Service, Quality & Satisfaction Edisi 3*,…,.hlm 198
[54]Rambat Lupiyoadi dan Hamdani, *Manajemen Pemasaran Jasa*,..,.hlm 182

[55] Fandi & Gregorius Chandra, *Service, Quality & Satisfaction Edisi 3*,…,.hlm 198

C. Pangsa Pasar

1. Pengertian Pasar

Pasar adalah orang-orang yang mempunyai keinginan untuk puas, uang untuk belanja, dan kemauan untuk membelanjakannnya.Pasar merupakan suatu tempat dimana terjadi pertemuan permintaan dan penawaran, penjual dan pembeli, dimana pertemuan tersebut terjadi secara teratur maupun tidak teratur, tempat terjadi pertukaran yang senilai secara ekonomis.

Secara implisit bahwa pasar dapat di tinjau dari tiga faktor yaitu pasar sebagai aktivitas, pasar sebagai pemenuhan kebutuhan dan pasar sebagai tempat.Pasar sebagai aktivitas di mana adanya sekelompok orang-orang yang melakukan transaksi pertukaran dengan membelanjakan uangnya atas suatu produk atau jasa yang senilai secara ekonomis untuk mencapai kepuasan, singkat kata bahwa pasar dapat diartikan sebagai tingkah laku individu dalam melakukan pembelian produk atau jasa. Pasar sebagai suatu pemenuhan kebutuhan, dimana pasar terdiri dari kumpulan pelanggan potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan tertentu yang sama bersedia dan mampu melakukan pertukaran berupa produk atau jasa untuk konsumsi. Sedangkan pasar sebagai tempat, merupakan sebuah pasar dapat menggambarkan bertemunya konsumen dan produsen, atau

penjual dan pembeli secara kontinyu seperti mall, toko, swalayan dan lain-lain, dalam hal ini pasar dapat dilihat sebagai suatu daya beli konsumen.[56]

2. Pangsa Pasar

Pangsa pasar adalah proporsi pasar yang dimiliki perusahaan pada pasar tertentu. Pangsa pasar suatu peruusahaan merupakan fungsi dari kompetensi bersaing dan lingkungan bersaingnya yang inti serta mencerminkan posisi bersaing perusahaan. Perusahaan yang sukses akan mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasarnya. Perusahaan yang terus menerus mengalami erosi pangsa pasar akan menghadapi kesulitan-kesulitan keuangan dan menderita kerugian yang besar.

Varian pangsa pasar (*market share variance*) membandingkan pangsa pasar perusahaan aktual dengan pangsa pasar anggaran dan mengukur pengaruh perubahan pangsa pasar perusahaan terhadap total margin kontribusi dan laba operasi perusahan.Terdapat tiga hal yang dapat digunakan untuk menentukan varian pangsa pasar; selisih pangsa pasar perusahaan actual dengan pangsa pasar perusahaan anggaran, total ukuran pasar actual, dan rata-rata tertimbang margin kontribusi anggaran per unit.

Perhitungan tersebut mengguanakan ukuran pasar total actual, bukan anggaran dan rata-rata tertimbang margin kontribusi anggaran per unit, bukan actual. Hasil dari ketiga faktor ini_selisih pangsa pasar, ukuran pasar total actual, dan rata-rata tertimbang margin kontribusi anggaran per

[56] Usman Efendi, *Psikologi Konsumen*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hlm 209-210.

unit adalah varian pangsa pasar.[57]Memahami pasar dan persaingan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan mana pun.Informasi tersebut sangat penting yang memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan pasar dengan lebih baik.

Pangsa pasar bisa memberi tahu berapa banyak porsi yang ada untuk diambil. Jika pasar belum terlalu jenuh, maka perusahaan memiliki peluang untuk meraih pangsa pasar dan menjadikan dirinya sebagai pemimpin dalam suatu industri tertentu. Mendapatkan informasi pangsa pasar mungkin sulit jika tidak ada banyak informasi publik yang tersedia, terutama jika ada banyak perusahaan dalam suatu industri di pasar, sehingga diperlukan riset pasar yang cukup mendalam.

Meskipun pangsa pasar tidak memberikan angka pasti bagi perusahaan mengenai profitabilitasnya, tetapi bisa memberikan wawasan utama tentang pendapatan, pertumbuhan, dan laba bersih perusahaan. Semakin besar perusahaan, semakin baik pelayanannya dengan biaya yang lebih efisien. Artinya, semakin besar perusahaan, semakin ekonomis perusahaan itu dapat menyediakan produk atau layanan kepada setiap pelanggan.[58]Cara paling mudah menghitung pangsa pasar adalah dengan cara membagi penjualan tahunan produk terhadap total penjualan competitor.

---

[57] Edward J. Blocher, *Cost Management*, edisi 3 (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hlm 335-336

[58] https://jurnalmanajemen.com/pangsa-pasar/ diakses pada 6 juli 2019 pukul 9:59

a. Apabila pangsa pasar = 1, perusahaan ini memiliki pangsa pasar sama dengan competitor utama.
b. Apabila pangsa pasar < 1, perusahaan ini memiliki pangsa pasar lebih kecil dari kompetitor utama.
c. Apabila pangsa pasar > 1, perusahaan ini memiliki pangsa pasar lebih besar dari competitor utama.[59]

D. Landasan *Syari'ah*

1. Strategi Bersaing Dalam Persfektif Islam

Manajemen dalam sebuah organisasi pada dasarnya dimaksudkan sebagai suatu proses (aktivitas) penentuan dan pencapaian tujuan organisasi melalui pelaksanaan empat fungsi dasar :*planning, organizing, actuating dan controlling* dalam penggunaan sumberdaya organisasi. Karena itulah, aplikasi manajemen organisasi pada hakikatnya adalah amal perbuatan SDM yang bersangkutan.

Berkenaan dengan hal itu, Islam telah menggariskan bahwa hakikat amal perbuatan haruslah berorientasi bagi pencapaian ridho Allah SWT, seperti dinyatakan oleh Imam Fudhail bin Iyad (105-107), salah seorang guru Imam Syafi'I dan perawi hadist yang *tsiqah*, dalam menjelaskan tafsir QS. Al-Mulk: 2-3 mengharuskan terpenuhinya dua syarat sekaligus, yaitu niat yang ikhlas dan cara yang harus sesuai dengan hukum syariat Islam., Bila perbuatan manusia memenuhi dua syarat itu sekaligus maka

[59]Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis,…,*.hlm 37

amal itu tergolong ahsan (ahsanul amal) yakni amal terbaik di sisi Allah SWT.

Dengan demikian, keberadaan manejemen organisasi dipandang pula sebagai suatu sarana untuk memudahkan Implementasi Islam dalam kegiatan organisasi tersebut. Implementasi nilai-nilai Islam berwujud pada difungsikannya Islam sebagai kaidah amal dalam seluruh kegiatan organisasi. Nilai-nilai Islam inilah yang sesungguhnya menjadi nilai utama organisasi yang menjadi payung strategi hingga taktik seluruh aktivitas organisasi.[60]

Sebagai kaidah berfikir, akidah dan syariah difungsikan sebagai asas landasan pola pikir dalam beraktivitas. Sedangkan sebagai kaidah amal, syariah difungsikan sebagai tolok ukur kegiatan. Tolok ukur syariah digunakan untk membedakan aktivitas yang halal atau haram. Hanya kegiatan yang halal saja yang dilakukan oleh seorang muslin, sementara yang haram akan ditinggalkan semata-mata untuk menggapai keridhoan Allah SWT.[61]

Strategi dalam terjemahan bahasa Arab adalah "*Siyasah*" atau "*siasatud*" sehingga strategi kompetitif dalam bahasa arab adalah "*siyasatud tijarah*" atau "*kayfiyatud tijarah"*. *kayfiyatud tijarah* dapat didefinisikan sebagai suatu upaya optimal dan sistematis untuk

[60] AB Susanto, *Manajemen Strategik Komprehensif untuk mahasiswa dan praktisi*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2014), hlm 58

[61]AB Susanto, *Manajemen Strategik Komprehensif untuk mahasiswa dan praktisi,…,*.hlm 58

mendayagunakan semua potensi bisnis untuk mencapai tujuan dengan merealisasikan sasaran-sasaran yang ditentukan yang dilakukan sesuai denganprinsip *syariah* Islam.

Dalam ajaran Islam strategi atau *siyasah syar'iyah* muamalah dibagi dalam tiga pandangan yaitu:

a. Kalangan syafi'iyah mengatakan *siyasah* atau strategi harus sesuai dengan tujuan umum *syariah Islamiyah* yaitu memelihara iman agama, akal dan jiwa yang sehat, harta dan keturunan.
b. Kalangan Hanafiyah mengatakan, siyasah adalah suatu upaya kemaslahatan makhluk dengan memberi petunjuk mereka ke jalan yang menyelamatkan di dunia dan akhirat.
c. Imam Abil Wafa' Ibnu Aqil mengatakan, *siyasah* merupakan perbuatan, sikap, dan perilaku yang melibatkan masyarakat, yang lebih mendekatkan mereka kepada kemaslahatan sekaligus menjauhkan dari *mafsadah* (kerusakan atau kebinasan).

Dalam konteks strategi kompetitif berdasarkan pandangan Islam, maka selain referensi manajemen strategik yang berlaku umum, tentunya harus dikaitkan juga keterkaitan nilai-nilai Islam sebagai aturan main mutlak, karena bisa saja suatu strategi kompetitif sah secara hukum dan valid

secara teori, akan tetapi belum tentu sah dan valid menurut syariah Islam.[62]

Implementasi strategi kompetitif (k*afiyatud tijarah*) yang menggunakan nilai-nilai syariah yang dalam hal ini adalah AL-Qura'an dan Sunnah Rasulullah. Muhammad Syafii Antonio menyatakan bahwa aktivitas bisnis yang syariah harus bertumpu pada empat prinsip dasar muamalah :

a. Ketuhanan (*rabbaniyah*)
b. Menjunjung tinggi akhlak yang mulia (*akhlaqiyyah*)
c. Mewaspadai keadaan pasar yang selalu berubah (*waqiyyah*)
d. Selalu berorientasi untuk memartabatkan manusia (*al-insaniyyah*)

Keempat prinsip tersebut dalam tataran aplikasi sejalan dengan beberapa strategi yang dikemukakan Hermawan Kertajaya dan Muhammad Syakir Sula, yaitu mengembangkan *spiritual based organization*, menunjukkan respek yang tinggi terhadap pesaing, mencermati *global paradox*, jeli dalam menentukan ceruk pasar (*segmentation*), mampu mencuri hati dan jiwa pelanggan (*customer's heart and soul*), mampu menjadi beda dalam hal konten dan konteks penggarapan pasar, bersikap transparan, menyuguhkan nilai tambah yang proporsional kepada segenap pemangku kepentingan, jujur dalam

[62]AB Susanto, *Manajemen Strategik Komprehensif untuk mahasiswa dan praktisi,…,*.hlm 59

proses pemasaran produk (*marketing mix*), serta mengembangkan budaya kerja yang etis dan bermoral.[63]

2. Pelayanan Dalam Perspektif Islam

Mengenai pelayanan dalam hubungannya dengan kerja atau bisnis, Islam telah mengatur bahwa setiap orang maupun organisasi perusahaan wajib memberikan pelayanan dengan kualitas yang terbaik. Pelayanan yang berkualitas harus dimulai dengan karyawan yang mengerti akan kebutuhan pelanggan.

Dalam sejarah Rasulullah SAW, Kesuksesan dalam berbisnis dilandasi oleh dua hal pokok, yaitu: kepribadian yang amanah dan terpercaya serta pengetahuan dan keterampilan yang mumpuni. Keduanya merupakan pesan moral yang bersifat universal yang bisa dikaitkan dengan sikap karyawan dalam melayani pelanggan sebagaimana uraian di bawah ini:

a. shiddiq

yaitu benar dan jujur, tidak pernah berdusta dalam melakukan transaksi bisnis. Surat al-Mutaffifin: 83: 1-6

وَيۡلٞ لِّلۡمُطَفِّفِينَ ١ ٱلَّذِينَ إِذَا ٱكۡتَالُواْ عَلَى ٱلنَّاسِ يَسۡتَوۡفُونَ ٢ وَإِذَا كَالُوهُمۡ أَو وَّزَنُوهُمۡ يُخۡسِرُونَ ٣ أَلَا يَظُنُّ أُوْلَٰٓئِكَ أَنَّهُم مَّبۡعُوثُونَ ٤ لِيَوۡمٍ عَظِيمٖ ٥ يَوۡمَ يَقُومُ ٱلنَّاسُ لِرَبِّ ٱلۡعَٰلَمِينَ ٦ [64]

Artinya:"*Kecelakaan besarlah bagi orang-orang yang curang (yaitu) orang-orang yang apabila menerima takaran dan orang lain mereka minta di penuhi Dan apabila mereka manakar atau menimbang untuk orang lain, mengurangi Tidakkah*

[63]AB Susanto, *Manajemen Strategik Komprehensif untuk mahasiswa dan praktisi,…,*.hlm 61
[64]Mahmud Yunus, *Tafsir Qur'an Karim*,…,hlm 891

orang-orang itu menyangka, bahwa sesungguhnya mereka akan di bangkitkan pada suatu hari yang besar (yaitu) hari ketika manusia berdiri menghadap tuhan semesta alam."

Yang dimaksud dengan orang-orang curang disini adalah orang-orang curang dalam menakar dan menimbang. Dan kreatif, berani dan percaya diri adalah mencerminkan karyawan untuk berusaha mencari kebutuhan pelanggan sehingga keinginan pelanggan dapat di penuhi oleh perusahaan dan bisa menyelesaikan keluhan pelanggan dengan cepat.

b. Tablig

yaitu mampu berkomunikasi dengan baik. Disini seluruh unsur perusahaan harus mampu merebut hati pelanggan dengan memberi perhatian serta komunikasi yang sopan, sehingga bisa membuat pelanggan senang

c. Istiqomah

Artinya konsisten dalam iman dan nilai-nilai yang baik meski menghadapi godaan dan tantangan. Istiqomah dalam kebaikan di tampilkan dalam keteguhan, kesabaran serta keuletan dalam melayani pelanggan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam QS. Al-Ahqaf 46:13 :[65]

إِنَّ ٱلَّذِينَ قَالُواْ رَبُّنَا ٱللَّهُ ثُمَّ ٱسۡتَقَٰمُواْ فَلَا خَوۡفٌ عَلَيۡهِمۡ وَلَا هُمۡ يَحۡزَنُونَ ١٣

[65]Mahmud Yunus, *Tafsir Qur'an Karim*,…,.hlm 745

Artinya :"*Bahwa sesungguhnya orang-orang yang mengatakan Tuhan kami ialah Allah", kemudian mereka tetap Istiqamah. Maka tidak ada kekhawatiran mereka terhadap mereka dan mereka tiada (pula) berduka cita.*[66]*Istiqamah adalah teguh pendirian dalam tauhid dan tetap beramal shaleh".*

d. Amanah

berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. Amanah ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran pelayanan yang optimal dan ihsan (berbuat yang terbaik). Dalam segala hal, sifat amanah harus dimiliki oleh setiap orang mukmin apalagi yang memiliki pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan bagi masyarakat sebagaimana Allah berfirman dalam surat An-Nisa : 58,

۞إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعَۢا بَصِيرٗا ٥٨

Artinya:*Bahwa sesungguhnya Allah mnyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-bainya kepadamu.Sesungguhnya Allah lagi maha mendengar dan maha melihat.*[67]

e. Fathanah

Berarti mengerti, memahami dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajibannya. Setiap individu dalam

[66]Mahmud Yunus, *Tafsir Qur'an Karim*,…,hlm 745

[67]Mahmud Yunus, *Tafsir Qur'an Karim*,…,hlm 118

perusahaan harus mampu dan paham tentang apa saja yang menjadi tugas dan kewajibannya. Allah berfirman, bahwa :

قَالَ ٱجۡعَلۡنِي عَلَىٰ خَزَآئِنِ ٱلۡأَرۡضِۖ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٞ ٥٥

Berkata Yusuf: *"Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir), sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan"* (QS Yusuf 12:55).

Pelayanan yang baik adalah apabila yang dikerjakan seseorang untuk orang lain menimbulkan rasa tenteram dan bahagia yang memberikan implikasi bagi terbangunnya hubungan dalam rangka mempererat tali silaturrahim antara kedua belah pihak.

Sebab dengan melalui perantara bisnis diantara pihak perusahaan dengan pelangganya tidak hanya kerjasama saling mencari keuntungan semata, namun di balik itu ada nilai kebersamaan untuk saling menjaga jalinan kerjasama yang terbangun dengan diikat oleh tali persaudaraan. Dengan terjaganya keharmonisan antara kedua belah pihak lewat silaturrahim, maka akan meluaskan rezeki dan memanjangkan usia. [68]

[68]Mahmud Yunus, *Tafsir Qur'an Karim*,…,hlm 340

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang bersifat deskriptif kualitatif. Deskriptif kualitatif yaitu penelitian yang mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang terjadi disekitar objek penelitian dengan maksud mencari jalan penentuan penelitian lebih lanjut untuk mencari tahu peristiwa yang telah terjadi sesungguhnya.[69] Dilihat dari tempat penelitian merupakan penelitian lapangan pada hakikatnya data yang diperoleh dapat dijadikan dasar untuk pelaksanaan penelitian lapangan.[70]

B. Lokasidan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Hotel Rangkayo Basa "Muslim Friendly Hotel"di Padang, untuk mengambil data yang tersedia dan waktu penelitian ini dilakukan dari tanggal 27 februari 2019 sampai dengan selesai.

C. Sumber Data

1. Data Primer.

   Data Primer adalah data yang diambil dari sumber data atau sumber pertama di lapangan. Wawancara langsung dengan responden terpilih

[69]Muhammad Teguh, *metodelogi penelitian ekonomi dan praktek*,(Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999).

[70]Mardalis, *Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010).

melalui daftar dan wawancara tidak terstruktur. Dalam penelitian ini penulis mendapatkan data langsung dari Hotel RangkayoBasa.

2. Data Sekunder

   Data Sekunder adalah data untuk mendukung permasalahan yang akan dibahas dan diperoleh dari perpustakaan maupun bahan acuan lainnya. Dalam penelitian ini penulis memperoleh data Badan Pusat Statistik.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara

   Wawancara atau interview adalah sebuah proses memperoleh keterangan atau tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara.[71]

2. Observasi

   Teknik ini adalah pengamatan dari peneliti terhadap obyek penelitiannya. Kita dapat mengumpulkan data ketika peristiwa terjadi dan dapat datang lebih dekat untuk meliput seluruh peristiwa. Instrumen yang digunakan adalah dapat berupa lembar pengamatan, panduan pengamatan maupun alat perekam.[72] Kegiatan observasi meliputi melakukan pencatatan secara sistematik kejadian-kejadian, perilaku, obyek-obyek

[71]BurhanBungin, *MetodologiPenelitianKuantitatif*, (Jakarta: Kencana, 2011), hlm 136

[72]WahyuPurhantara, *MetodePenelitianKualitatifUntukBisnis*, (Yogyakarta: GrahaIlmu, 2010), hlm 87

yang dilihat dan hal-hal lain yang diperlukan dalam mendukung penelitian yang sedang dilakukan.[73]

E. Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif merupakan proses meriview dan memeriksa data, menyintesis dan menginterpretasikan data yang terkumpul sehingga dapat menggambarkan dan menerangkan fenomena atau situasi sosial yang diteliti. Proses bergulir dan peninjauan kembali selama proses penelitian sesuai dengan fenomena dan strategi penelitian yang dipilih peneliti memberi warna analisis data yang dilakukan, namun tidak akan terlepas dari kerangka pengumpulan data, reduksi data, penyajian (*display*) data, dan kesimpulan/verifikasi.[74]

[73]Jonathan Sarwono, *MetodePenelitianKuantitatif&Kualitatif*, (Yogyakarta: GRAHA ILMU, 2006), Hlm 224

[74] A. Muri Yusuf, *MetodePenelitianKuantitatif, Kualitatif&PenelitianGabungan,* (Jakarta: Prenada Group, 2014), hlm 400

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Hotel Rangkayo Basa "Muslim Friendly Hotel"

1. Sejarah Hotel Rangkayo Basa

Hotel Rangkayo Basa SofyanInn terletak di pusat kota Padang, tepatnya di Jl.Hangtuah No 211 Padang, hadir dengan konsep Syariah Islam, Grand Opening dan sekaligus diresmikan pada tanggal 27 April 2013 oleh wali kota Padang, yang saat itu dijabat Oleh bapak Fauzi Bahar. Bangunan hotel terdiri dari empat lantai dengan jumlah kamar pada saat itu sebanyak 29 Kamar, oleh karena banyaknya permintaan pasar, maka mulai Apri 2014 jumlah kamar menjadi 52 kamar dengan tiga macam kelas atau tipe dan pada bulan Nopember 2014 hotel sudah dilengkapi dengan fasilitas Lift.

Gambar 4.1: Bangunan Depan Hotel Rangkayo Basa



Sumber : Dokumentasi Hotel Rangkayo Bsa

Fasilitas dan pelayanan hotel antara lain: Musholla, 24 pelayanan Room Service, Coffee Shop, Meeting & Functional Room, Weeding Package, Kursus Table Manner, wi-fi diseluruh area hotel, TV cabel, Laundry & dry Clean, Air Port Sevice dan area Parkir yang cukup memadai. Menu disesuaikan dengan permintaan tamu tamu yang datang, antara lain: Eropa,Asia dan menu Nusantara.

Nama Datuk Rangkayo Basa mempunyai arti sejarah yang cukup luas, gelar Datuk Rangkayo Basa hadir pertama kali pada abat ke 19 di Guguk Tinggi, disandang oleh bapak Muhammad Shaleh yang dikenal sebagai pedagang yang cukup berjaya pada masa itu, tidak saja bagaimana cara menguasai pasar tetapi juga dikenal sebagai pedagang yang sangat memperhatikan nilai nilai islam, beliau lahir pada hari Kamis malam Jum'at tanggal 13 Rabiul Awal 1257H. Muhammad Shaleh Dt Rangkayo Basa layak menjadi inspiratif, beliau sosok saudagar Minangkabau abad ke XIX yang sukses, kesuksesan beliau tidak diperoleh dengan mudah, tetapi diperoleh dengan kerja keras, beliau tidak saja hebat berdagang, namun juga dikenal pintar dan sangat taat beragama, perpaduan kedua hal tersebut yang menjadikan beliau sebagai saudagar besar pada masa itu.

Periode kedua gelar Datuk Rangkayo Basa disandang oleh Brigjen Polisi Kaharoedin Datuk Rangkayo Basa, beliau merupakan tamatan sekolah; ***Opleidings School Voor Inlandsche Ambteneren (OSVIA)*** atau sekolah (

Pangreh-Praja) di Fort De Kock (Bukit Tinggi) dan istrinya Mariah yang dinikahinya pada tahun 1926 merupakan tamatan ***Holandsch Inlandsche School (HIS)*** atau setingkat SD jaman sekarang di Sigli – Aceh. Dalam perjalanan kariernya Brigjen Polisi Kaharoedin Dt.Rangkayo Basa pernah menduduki jabatan mulai dari Asisten Demang, Asisten Wedana Polisi, Kepala Polisi Padang Luar Kota, kepala Polisi Karesidenan Riau, kepala Polisi Kota Padang, Kepala Polisi Provinsi Sumatera Tengah dan puncak kariernya, beliau sebagai Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Sumatera Barat yang Pertama pada tahun 1958 sampai dengan 1965.

Pada masa kariernya menjadi Gubernur Sumatera Barat, beliau mengalami tekanan yang sangat berat atas munculnya PRRI, satu sisi sebagai wakil perpanjangan tangan pemerintah pusat di daerah, disisi lain sebagai pemimpin pada kawasan wilayah yang masyarakatnya sedang bergejolak atas ketidak puasan kepada pemerintah pusat. Untuk mengenang perjuangan dan jasa Brigjen Polisi Dt Kaharoedin Rangkayo basa, maka Polda Sumatera Barat membangun monument yang berupa sebuah gedung pertemuan yang diberi nama " Gedung Kaharoedin Datuk Rangkayo Basa" yang beralamat di Jl.S.Parman Kota Padang.

Bapak H Havid Dt.Rangkayo Basa merupakan generasi ketiga setelah Muhammad Shaleh Dt.Rangkayo Basa dan Brigjen Polisi Kaharoedin Dt.Rangkayo Basa, beliau lahir di Bukit Tinggi pada tanggal 16 Oktober 1967, sebagai orang yang mempunyai latar pendidikan yang cukup tinggi, yaitu

Sarjana Ekonomi, tidak tertarik pada dunia kerja kantoran, beliau lebih senang menjadi pedagang dan pengusaha, dengan memulai kariernya sebagai pedagang emas sejak tahun 1993 yang sampai saat ini usahanya terus berkembang dan sudah mempunyai beberapa cabang di kota Padang Sumatera Barat dan juga daerah lain.

Keinginan beliau untuk mendirikan Hotel Syariah terwujud berkat kerja sama dengan **Sofyan Hospitality Internasional (SHI)** yang bermarkas di Jakarta. Dari sejarah dan profil dari tokoh Datuk Rangkayo Basa yang sangat menginspirasi dan sebagai Ninik Mamak dan mengenang ketokohan Datuk Rangkayo Basa, maka Hotel ini diberi nama HOTEL RANGKAYO BASA. Hadirnya Hotel Rangkayo Basa yang dikelola secara syariah, ini diharapkan dapat menjadi syi'ar tentang kesan negative hotel di kota Padang, dan diharapkan dapat membantu membuka lapangan kerja baru serta memenuhi kebutuhan dan permintaan kamar di Padang, yang belakangan ini banyak event event baik nasional maupun internasional yang diadakan dikota Padang, juga dapat mengakomondasi semakin besarnya potensi wisata dikota Padang, yang membutuhkan tempat yang nyaman, tenang, aman dan yang pasti dijamin kehalalan dari segi menu makanannya.

Manajemen Hotel Rangkayo Basa awalnya bekerja sama dengan Sofyan Hospitality Internasional (SHI) di Jakarta, kemudian setelah selama lima tahun dikelola oleh manajemen Sofyaninn, maka Hotel Rangkayo Basa

Sejak Juni 2018 sudah mulai dikelola sendiri, dengan pengalaman selama 5 tahun di kelola oleh group manajemen Sofyaninn , Hotel Rangkayo Basa tetap bisa berkembang dan bersaing dengan hotel hotel lain di kota padang dan tetap menjadi pilihan oleh para pelanggan yang selama ini sudah setia menjadi pelanggan Hotel Rangkayo Basa.

Saat ini manajemen Rangkayo Basa sudah mulai mengembangkan sayapnya dengan membeli hotel yang sudah beroperasi di kota Padang Panjang, yaitu Hotel Flaminggo dengan 44 kamar, tepatnya di Jl. Sutan syahril No.411 Padang Panjang, Selain itu manajemen Rangkayo Basa juga sedang menyiapkan sebuah Guest House di daerah Andalas kota Padang dan di harapkan awal tahun 2019 sudah mulai beroperasi. Sehingga total kamar yang dikelola oleh manajemen Rangkayo Basa saat ini berjumlah 115 kamar.

2. Visi-Misi Hotel Rangkayo Basa

VISI

Menjadi hotel terkemuka yang mampu bersaing di pasar global dan dilkelola memenuhi ketentuan syariah.

MISI

Mengembangkan produk dan jasa Hotel yang menjadi pilihan utama gaya hidup untuk semua dengan berpedoman kepada tujuh kepedulian:

a. Peduli kepada Agama

Artinya peduli kepada tindakan keseharian kita termasuk tindakan kita di dalam Perusahaan yang mengarah kepada Ridha Allah SWT.

Semata mata sesuai dengan petunjuk-petunjuk-Nya dan tauladan Rasul-Nya, agar mencapai keselamatan dunia dan akhirat dan usaha yang dilakukan harus berlandaskan:

1. Kebaikan

Usaha yang dilakukan adalah usaha yang mendapat Ridha Allah Swt yang diwujudkan kepada produk dan jasa yang dihasilkan yang memberikan kemanfaatan bagi manusia serta lingkungannya dalam arti yang sesungguhnya.

2. Keadilan

Dalam berusaha, perusahaan melakukannya secara adil yakni masing masing pihak yang terlibat pada kegiatan usaha, baik langsung maupun tidak langsung akan mendapatkan bagian yang menjadi haknya sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan yang telah disepakati bersama.

3. Kejujuran

Dalam berproduksi perusahaan senantiasa menepati janjinya untuk menghasilkan barang dan jasa yang kwalitas dan kuantitasnya sesuai dengan standart yang ditetapkan.

b. Peduli Kepada Pemerintah

Yaitu peduli kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku dan perusahaan selalu menjalankan kebijaksanaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan tersebut.

c. Peduli kepada Pelanggan

Yaitu peduli kepada service atau layanan yang memuaskan terhadap pelanggan utamanya tamu-tamu hotel, yaitu melayani dengan setulus hati, termasuk seluruh pihak-pihak yang terkait yang memungkinkan pelayanan yang baik tersebut seperti supplier, sub-kontraktor dan lain lain.

d. Peduli kepada Lingkungan

Yaitu peduli terhadap lingkungan dimana hotel kita berada dan selalu beradaptasi dengan lingkungan tersebut melalui kegiatan social, selalu memelihara lingkungan hidup agar segar bebas dari polusi dan selalu berupaya agar lingkungan tersebut bersih serta sehat.

Gambar 4.2: Rangkayo Basa Peduli



Sumber: Hotel Rangkayo Basa

e. Peduli kepada Mutu Produk

Yaitu peduli kepada perawatan / pemeliharaan, pengawasan mutu secara terus menerus bahkan harus ditingkatkan dan selalu diperbaharui.

f. Peduli kepada Karyawan

Yaitu peduli kepada karyawan yang merupakan mitra kerja manajemen yang paling utama dan diupayakan meningkatkan kesejahteraan karyawan seiring dengan perkembangan perusahaan.

g. Peduli kepada Pemegang Saham (Stake Holder)

Yaitu peduli kepada pemegang saham perusahaan dengan jalan turut serta untuk kemajuan perusahaan agar investasi yang ditanamkan didalam perusahaan nilainya berkembang dan hasilnya cukup menguntungkan.

SLOGAN

Guna mewujudkan visi dan misi yang sesuai dengan syariah islam dan itu juga berkesesuaian dengan program yang dicanangkan oleh pemerintahan sumatera barat maka Hotel Rangkayo Basa membuat slogan sebagai berikut: *“ Muslim Friendly Hotel “.*

Misi Hotel Rangkayo Basa 2019

Akan diwujudkan pada: GROWTH WITH TRUST (Tumbuh Dengan Kepercayaan)

Kepercayan dari pelanggan adalah kunci utama dalam meraih kemajuan dan kesuksesan berusaha. Untuk itu Hotel Hotel Rangkayo Basa akan selalu berusaha sekuat tenaga untuk meraih kepercayaan tersebut, agar Hotel Rangkayo Basa terus berkembang. Maka dari itu pada tahun 2019 ini Hotel Rangkayo Basa mencanangkan sebagai tahun pelayanan yang bertitik tolak pada kepuasan dan kepercayaan pelanggan, yang akan diaplikasikan oleh seluruh jajaran karyawan Hotel Rangkayo Basa. Konsistensi terhadap kualitas Produk dan Property dalam kondisi yang: **prima, mewah, bersih rapi, wangi, sejuk, hijau, nyaman, aman, ramah, enak, cepat dan mudah, didukung dengan sikap profesionalisme yang tinggi dan selaras dengan prinsip Syariah Islam.**

"Meraih target pendapatan dan target keuntungan yang telah ditetapkan bersama, yang berdasarkan prinsip prinsip syariah Islam".

B. Hasil Temuan

1. Strategi Bersaing Dalam Pelayanan

Strategi yang dilakukan Hotel Rangkayo Basa dalam memenangkan persaingan sekaligus mempertahankan pelanggan dan memberikan kenyamanan kepada para pelanggan atau tamu yaitu dengan memberikan pelayanan yang lebih dari standard pelayanan yang dimiliki hotel baik kepada tamu Muslim maupun Non-Muslim secara umum. "Untuk bersaing ini dengan konsep syariah, sebetulnya kita tidak mengkhususkan

segmen nya untuk orang-orang Muslim saja, tamu apapun juga bisa masuk yang penting mengikuti aturan-aturan yang ada. Nah untuk bersaing tentu pelayanan harus kita perhatikan, Kebersihan harus kita perhatikan, yang terutama pelayanan, kalau bisa tamu tidak hanya mendapatkan standard pelayanan tapi tamu juga bisa mendapatkan lebih dari apa yang sudah menjadi standar hotel, Misalnya ada souvenir-souvenir, kemudian ada kejutan-kejutan misalnya kalau tamu ulang tahun di hotel pas dia ceck in kita kasih kue-kue kecil."[75]

Salah satu fungsi dari strategi adalah menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan bersaing yang dimiliki organisasi dengan kondisi dilingkungannya . Kota padang menjadi salah satu rancangan pariwisata halal dan banyak orang yang berkunjung ke kota Padang. Hotel Rangkayo Basa menyediakan sarana bagi para wisatawan dalam hal penginapan dan pelayanan makanan didalamnya dengan berupaya memberikan jaminan kehalalan yang juga menjadi keunggulan bersaing yang dimiliki. "Karena kita telah menyebut hotel syariah tentu kita harus menjamin makanannya, saya tidak tahu hotel lain yang mendeeclear mereka hotel syarih apakah mereka sudah memiliki sertifikat jaminan halal atau belum di restorannya atau produk makanannya ? tapi kalau dihotel rangkayo basa itu yang diutamakan. Telah memiliki restoran

[75] Wawancara Pribadi dengan bapak Widdadi, General Manager Hotel Rangkayo Basa, di hotel Rangkayo Basa pada hari kammis, 10 oktober 2019 pukul 13.00

halal, label halal itu sangat menjadi pilihan tamu, terutama pasar wisatawan di Padang, Sumatera Barat dari Malaysia yang terbesar. Orang Malaysia itu sangat kritis masalah makanan, mereka akan mencari restoran yang sudah ber-label halal untuk menjamin makanan yang dikonsumsi itu halal atau aman untuk dirinya karena halal sendiri sudah pasti sehat. Dijamin produk yang kita olah itu direstoran sudah halal, kita sudah mendapatkan serfikat halalnya dari BPOM MUI. Kalau konsep kami tidak pada simbol-simbol tapi bagaimana esensi bagaimana kita menerapkan *syariah* itu sendiri karena kami tidak membatasi tamu yang datang, saya khawatir kalau terlalu banyak simbo-simbol Islam akan membatasi tamu. Kami sebagai hotel syariah menyiapkan fasilitas untuk sholat, kemudian termasuk mushola kami sangat luas dan untuk fasilitas lain di kamar-kamar ada alat-alat untuk sholat seperti sajadah, Al-qur'an, kran wudu' karena hotel syariah itu bagaimana kita memfasilitasi segmen

Gambar 4.3: Restoran Hotel Rangkayo Basa



Sumber: Dokumentasi Hotel Rangkayo Basa

muslim untuk mempermudah ibadah hariannya. Bagaimana caranya kita mempermudah wisatawan Muslim atau tamu Muslim menjalankan ibadah hariannya, oleh sebab itu kita di dalam kamar kita siapkan kran untuk wudu', kita juga menyiapkan mushalla, jadwal shalat di setiap kamar, arah kiblat, kemudian kita juga melaksanakan Adzan di lima waktu shalat dari subuh sampai isya, tidak dipersiapkan orang khusus tapi karyawan juga yang bekerja di sini.''[76]

[76] Wawancara Pribadi dengan bapak Widdadi, General Manager Hotel Rangkayo Basa, di hotel Rangkayo Basa pada hari kamis, 10 oktober 2019 pukul 13.55

Gambar 4.4: Sarana Ibadah Hotel Rangkayo Basa



Suumber : Dokumentasi Hotel Rangkayo Basa

Islam telah menggariskan bahwa hakikat amal perbuatan haruslah berorientasi bagi pencapaian ridho Allah SWT, seperti dinyatakan oleh Imam Fudhail bin Iyad (105-107), salah seorang guru Imam Syafi'I dan perawi hadist yang *tsiqah*, dalam menjelaskan tafsir QS. Al-Mulk: 2-3 mengharuskan terpenuhinya dua syarat sekaligus, yaitu niat yang ikhlas dan cara yang harus sesuai dengan hukum syariat Islam., Bila perbuatan manusia memenuhi dua syarat itu sekaligus maka amal itu tergolong ahsan (ahsanul amal) yakni amal terbaik di sisi Allah SWT. Manajemen

Hotel Rangkayo Basa selalu berupaya memnganjak dan membawa karyawannya dalam pengabdian ibadah kepada ALLAH swt sebelum membawa para tamu atau karyawan dalam pelayanan hotel berkonsep syariah. “Kemudian, Hotel *syariah* sendiri tidak harus tamu saja kita arahkan ke *syariah,* tetapi bagaimana caranya perilaku karyawan sendiri dalam keseharian dia melaksanakan ibadah hariannya, kemudian sholat lima waktunya. Jadi memang pelayanan penting bagi kami, usaha penting bagi kami tapi di dalamnya itu bagaimana kita membimbing karyawan-karyawan itu bisa melaksanakan ibadah hariannya dengan baik. Mungkin semua hotel usahanya sama tapi tidak terfikir oleh mereka itu bagaimana berdoa kepada tuhan presentasenya lebih besar dari usaha kita, makanya itu yang saya tekankan kepada teman-teman.” [77]

keberadaan manejemen organisasi dipandang pula sebagai suatu sarana untuk memudahkan Implementasi Islam dalam kegiatan organisasi tersebut. Implementasi nilai-nilai Islam berwujud pada difungsikannya Islam sebagai kaidah amal dalam seluruh kegiatan organisasi. Nilai-nilai Islam inilah yang sesungguhnya menjadi nilai utama organisasi yang menjadi payung strategi hingga taktik seluruh aktivitas organisasi.

[77] Wawancara Pribadi dengan Bapak Widdadi, General Manager Hotel Rangkayo Basa, di hotel Rangkayo Basa pada hari Kamis, 10 oktober 2019 pukul 13.45

2. Strategi Bersaing Dalam Meningkatkan Pangsa Pasar

Pangsa pasar adalah proporsi pasar yang dimiliki perusahaan pada pasar tertentu. Pangsa pasar suatu peruusahaan merupakan fungsi dari kompetensi bersaing dan lingkungan bersaingnya yang inti serta mencerminkan posisi bersaing perusahaan. Hotel Rangkayo Basa dalam upaya meningkatkan pangsa pasar selalu menetapkan target sebesar 12 % dari pendapatan tahun sebelumnya. "Kita selalu menargetkan kenaikan pendapatan sebesar 12% dari pendapatan tahun lalu. Ahamdulillah setelah kita berjalan hampir 6 tahun ini hanya di tahun pertama dan kedua yang tidak tercapai, karena mungkin waktu itu kita belum banyak dikenal tapi setelah usaha kita membangun jaringan, membangun pasar Alahamdulillah setelah tahun ke-3, ke-4 sampai tahun ke-enam ini selalu tercapai dari target yang 12% itu."[78]

Mendapatkan informasi pangsa pasar mungkin sulit jika tidak ada banyak informasi publik yang tersedia, terutama jika ada banyak perusahaan dalam suatu industri di pasar, sehingga diperlukan riset pasar yang cukup mendalam. Untuk mengetahui pangsa pasar yang diraih hotel rangkayo basa melakukan atau mencari data para pesaingnya yang berada di wilayah regional. Cara paling mudah menghitung pangsa pasar adalah

[78] Wawancara Pribadi dengan Bapak Widdadi, General Manager Hotel Rangkayo Basa, di hotel Rangkayo Basa pada hari Kamis, 10 oktober 2019 pukul 13.20

dengan cara membagi penjualan tahunan produk terhadap total penjualan competitor.

d. Apabila pangsa pasar = 1, perusahaan ini memiliki pangsa pasar sama dengan competitor utama.
e. Apabila pangsa pasar < 1, perusahaan ini memiliki pangsa pasar lebih kecil dari kompetitor utama.
f. Apabila pangsa pasar > 1, perusahaan ini memiliki pangsa pasar lebih besar dari competitor utama.

"Kita sering bikin statistik untuk hotel regional yang ada di sekitar hote rangkayo basa ini. Kita punya statistik sendiri dan kita punya indeks. Indeks nya angka 1. Jadi kalau kita dapat angka 1 di indeks itu, itu artinya kita tercapai. Alhamdulillah di tahun 2019 ini kita selalu dapat indeks di atas angka 1. Hotel-hotel yang tidak tercapai di angka 1 itu artinya performanya kurang. Khusus meraup pangsa pangsa pasar muslim sebetulnya usaha sudah ada tapi kami mendapat kendala yaitu di masyarakat sendiri, masyarakat pengguna hotel sendiri. Mereka belum fanatic terhadap hotel yang berbau *syariah*, jadi tetap kita lakukan upaya pengembangan pasar tapi masyaraknya sendiri yang belum fanatic terhadap produk halal, mereka beranggapan sama kedua produk halal dan konvensional."[79]

[79] Wawancara Pribadi dengan Bapak Widdadi, General Manager Hotel Rangkayo Basa, di hotel Rangkayo Basa pada hari Kamis, 10 oktober 2019 pukul 13.27

Tabel 4.1 : Competitive set Hotel Rangkayo Basa

									31 Des 2018			
Hotels	RmAvail.	Rm-Sold	Occ %	ARR	Room Rev	REV.PAR	Fair M S	Actual M S	Occ Index	A R Index	RPI	RANK
Rangkayo Basa	**1,612**	**1,203**	**74.6**	**335,866**	404,046,813	250,649	9.4	10.1	1.19	1.02	1.23	**4**
HW Hotel	2,418	**1,889**	78.1	**351,915**	664,767,922	274,925	14.2	15.9	1.25	1.06	1.35	**3**
Pangeran City	3,069	**1,939**	63.2	**335,737**	650,994,481	212,119	18.0	16.3	1.01	1.13	1.04	**8**
Mongunsidi	1,023	**712**	69.6	**324,559**	231,086,100	225,891	6.0	6.0	1.11	1.09	1.11	**7**
Aliga	1,798	**978**	54.4	**337,798**	330,366,412	183,741	10.5	8.2	0.87	1.14	0.90	**6**
Grand Sari	1,488	**933**	62.7	**287,064**	267,830,652	179,994	8.7	7.9	1.00	0.97	0.88	**5**
Bunda	1,705	**1,005**	58.9	**331,761**	333,419,513	195,554	10.0	8.5	0.94	1.00	0.96	**9**
Sriwijaya	899	**753**	83.8	**297,954**	224,359,548	249,566	5.3	6.3	1.34	0.90	1.22	**2**
Fave	3,069	**2,469**	80.4	**333,352**	823,046,566	268,181	18.0	20.8	1.29	1.01	1.31	**1**
Total Regional	**17,081**	**11,881**	**62.6**	**330,773**	**3,929,918,007**	**204,062**	**100**	**100**	**1**	**1**	**1**	

Sumber : Hotel Rangkayo Basa

Dalam ajaran Islam strategi atau *siyasah syar'iyah* muamalah dibagi dalam tiga pandangan yaitu:

c. Kalangan syafi'iyah mengatakan *siyasah* atau strategi harus sesuai dengan tujuan umum *syariah Islamiyah* yaitu memelihara iman agama, akal dan jiwa yang sehat, harta dan keturunan.

d. Kalangan Hanafiyah mengatakan, siyasah adalah suatu upaya kemaslahatan makhluk dengan memberi petunjuk mereka ke jalan yang menyelamatkan di dunia dan akhirat.

c. Imam Abil Wafa' Ibnu Aqil mengatakan, *siyasah* merupakan perbuatan, sikap, dan perilaku yang melibatkan masyarakat, yang lebih mendekatkan mereka kepada kemaslahatan sekaligus menjauhkan dari *mafsadah* (kerusakan atau kebinasan).

Dalam konteks strategi kompetitif berdasarkan pandangan Islam, maka selain referensi manajemen strategik yang berlaku umum, tentunya harus

dikaitkan juga keterkaitan nilai-nilai Islam sebagai aturan main mutlak, karena bisa saja suatu strategi kompetitif sah secara hukum dan valid secara teori, akan tetapi belum tentu sah dan valid menurut syariah Islam.[80]

Beberapa pandangan diatas tercermin dalam misi hotel Rangkayo Basa yaitu peduli kepada agama, peduli kepada pemerintah, peduli kepada pelanggan, peduli kepada linkungan, peduli kepada mutu produk, peduli kepada karyawan dan stakeholder.

Implementasi strategi kompetitif (k*afiyatud tijarah*) yang menggunakan nilai-nilai syariah yang dalam hal ini adalah AL-Qura'an dan Sunnah Rasulullah. Muhammad Syafii Antonio menyatakan bahwa aktivitas bisnis yang syariah harus bertumpu pada empat prinsip dasar muamalah :

e. Ketuhanan (*rabbaniyah*)
f. Menjunjung tinggi akhlak yang mulia (*akhlaqiyyah*)
g. Mewaspadai keadaan pasar yang selalu berubah (*waqiyyah*)
h. Selalu berorientasi untuk memartabatkan manusia (*al-insaniyyah*)

Keempat prinsip tersebut dalam tataran aplikasi sejalan dengan beberapa strategi yang dikemukakan Hermawan Kertajaya dan Muhammad Syakir Sula, yaitu mengembangkan *spiritual based organization*, menunjukkan respek yang tinggi terhadap pesaing,

[80]AB Susanto, *Manajemen Strategik Komprehensif untuk mahasiswa dan praktisi,…,*.hlm 59

mencermati *global paradox*, jeli dalam menentukan ceruk pasar (*segmentation*), mampu mencuri hati dan jiwa pelanggan (*customer's heart and soul*), mampu menjadi beda dalam hal konten dan konteks penggarapan pasar, bersikap transparan, menyuguhkan nilai tambah yang proporsional kepada segenap pemangku kepentingan, jujur dalam proses pemasaran produk (*marketing mix*), serta mengembangkan budaya kerja yang etis dan bermoral.[81]

Hotel Rangkayo Basa selalu menganggap para competitor sebagai mitra dalam membantu pemerintah dalam mengembangkan wisata halal khususnya di kota Padang. "Kalau menurut saya bukan saingan tapi mitra, jadi bagaimana caranya kita mewujudkan supaya di Padang ini memang benar-benar tercipta wisata halalnya, dengan lebih banyak hotel yang berkonsep *syariah* saya pikir itu akan lebih baik. Kalau bagaimana caranya meningkatkan kunjungan tamu yang kuncinya di pelayanan yang saya sebutkan tadi, Bagaimana kita bersikap, ibadah harian kita."[82]

Islam telah menggariskan bahwa hakikat amal perbuatan haruslah berorientasi bagi pencapaian ridho Allah SWT, seperti dinyatakan oleh Imam Fudhail bin Iyad (105-107), salah seorang guru Imam Syafi'I dan perawi hadist yang *tsiqah*, dalam menjelaskan tafsir QS. Al-Mulk: 2-3

[81]AB Susanto, *Manajemen Strategik Komprehensif untuk mahasiswa dan praktisi,….,*.hlm 61

[82] Wawancara Pribadi dengan Bapak Widdadi, General Manager Hotel Rangkayo Basa, di hotel Rangkayo Basa pada hari Kamis, 10 oktober 2019 pukul 13.30

mengharuskan terpenuhinya dua syarat sekaligus, yaitu niat yang ikhlas dan cara yang harus sesuai dengan hukum syariat Islam., Bila perbuatan manusia memenuhi dua syarat itu sekaligus maka amal itu tergolong ahsan (ahsanul amal) yakni amal terbaik di sisi Allah SWT. Manajemen Hotel Rangkayo Basa selalu berupaya memnganjak dan membawa karyawannya dalam pengabdian ibadah kepada ALLAH swt sebelum membawa para tamu atau karyawan dalam pelayanan hotel berkonsep syariah. "Kemudian, Hotel *syariah* sendiri tidak harus tamu saja kita arahkan ke *syariah,* tetapi bagaimana caranya perilaku karyawan sendiri dalam keseharian dia melaksanakan ibadah hariannya, kemudian sholat lima waktunya. Jadi memang pelayanan penting bagi kami, usaha penting bagi kami tapi di dalamnya itu bagaimana kita membimbing karyawan-karyawan itu bisa melaksanakan ibadah hariannya dengan baik. Mungkin semua hotel usahanya sama tapi tidak terfikir oleh mereka itu bagaimana berdoa kepada tuhan presentasenya lebih besar dari usaha kita, makanya itu yang saya tekankan kepada teman-teman." [83]

keberadaan manejemen organisasi dipandang pula sebagai suatu sarana untuk memudahkan Implementasi Islam dalam kegiatan organisasi tersebut. Implementasi nilai-nilai Islam berwujud pada difungsikannya Islam sebagai kaidah amal dalam seluruh kegiatan organisasi. Nilai-nilai

[83] Wawancara Pribadi dengan Bapak Widdadi, General Manager Hotel Rangkayo Basa, di hotel Rangkayo Basa pada hari Kamis, 10 oktober 2019 pukul 13.45

Islam inilah yang sesungguhnya menjadi nilai utama organisasi yang menjadi payung strategi hingga taktik seluruh aktivitas organisasi.

3. Analisis Penulis

Hotel Rangkayo Basa dalam menjalankan operasionalnya tentu memerlukan strategi untuk memenangkan persaingan dari pesaingnya. Dalam penelitian hanya membahas dari segi kualitas pelayanan yang diberikan khususnya pada elemen bukti fisik atau dengan kata lain pelayanan yang berbentuk fisik seperti penampilan karyawan, kondisi tempat parkir, kondisi bangunan dan sebagainya. Disamping itu juga membahas strategi meningkatkan pangsa pasar khususnya pangsa pasar muslim. Strategi manajemen hotel rangkayo basa secara umum selalu memberikan lebih dari apa yang menjadi standard pelayanan seperti memberikan surprise kepada tamu hotel yang kebetulan sedang berulang tahun. Pihak manajemen rela mengeluarkan sedikit biaya untuk memberikan kue ulang tahun kecil-kecilan kepada tamu mereka. Hal ini dilakukan demi memberikan kepuasan pada pelanggannya. Disamping itu hotel rangkayo basa sebagai hotel syariah menyediakan sarana dan prasarana kelengkapan beribadah kepada para melanggannya seperti mushalla, kran wudhu di setiap kamar, arah kiblat, sjadah, Al-qur'an dan sebagainya. Disamping penyediaan pelayanan kepada para pelanggannya pihak manajemen juga menekan kepada para karyawannya untuk lebih taat melaksanakan ibadah hariannya karena bagi mereka pihak internal

perusahaan harus di *syariah* kan terlebih dahulu baru keemudian men-*syariah* kan para tamu hotel atau memberikan pelayanan bernuansa *syariah* Pihak manajemen juga mengadakan pengajian rutin bagi setiap karyawannya. Hal ini sejalan dengan landasan dalam memberikan pelayanan dalam Islam yaitu Istiqomah. Artinya konsisten dalam iman dan nilai-nilai yang baik meski menghadapi godaan dan tantangan. Istiqomah dalam kebaikan di tampilkan dalam keteguhan, kesabaran serta keuletan dalam melayani pelanggan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal.

Untuk meningkatkan pangsa pasar hotel rangkayo basa selalu menetapkan target yang harus di capai yaitu sebesar 12% dari total pendapatan tahun sebelumnya. Disamping itu hotel rangkayo basa juga melakukan perhitungan terhadap kemampuan daya saing kompetitornya yang berada di wilayah regional. Dalam dunia persaingan, kemenangan adalah hasil dari pembedaan, yang diperoleh dari fitur atau atribut dari produk atau jasa suatu organisasi, yang berupa citra, kustomisasi, unggul secara teknis, harga, mutu atau kualitas, dan reliabilitas, yang semuanya dapat membantu dalam persaingan. Dengan kata lain untuk memenangkan persaingan harus memiliki perbedaaan dengan para pesaing lainnya. Salah satu pembeda yang dimiliki hotel rangkayo basa yaitu memiliki sertifikasi halal pada restorannya dan memberikan berupaya memberikan pelayanan lebih kepada para pelanggannnya.

Hotel rangkayo basa memandang para pesaingnya sesame hotel syariah sebagai mitra dalam rangka membantu dan meyelaraskan program pemerintah daerah dalam upaya pengembangan pariwisata halal di Sumatera Barat yang juga akan berimplikasi pada kesejahteraan masyarakat sekitar. Hal ini sejalan dengan pandangan Imam Abil Wafa' Ibnu Aqil yang mengatakan bahwa *siyasah* atau strategi merupakan perbuatan, sikap, dan perilaku yang melibatkan masyarakat, yang lebih mendekatkan mereka kepada kemaslahatan sekaligus menjauhkan dari *mafsadah* (kerusakan atau kebinasan). Mereka selalu bekerja sama dalam hal pengembangan industri hotel syariah.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Hotel Rangkayo Basa, maka dapat disimpulkan bahwa strategi bersaing dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan pangsa pasar dengan beberapa temuan dilapangan:

Pertama, strategi bersaing dalam Pelayanan, Strategi yang dilakukan Hotel Rangkayo Basa dalam memenangkan persaingan sekaligus mempertahankan pelanggan dan memberikan kenyamanan kepada para pelanggan atau tamu yaitu dengan memberikan pelayanan yang lebih dari standard pelayanan yang dimiliki hotel baik kepada tamu Muslim maupun Non-Muslim secara umum. Pihak manajemen hotel menekankan kepada seluruh karyawan untuk terus menjaga akhlak yang mulia serta menjaga ibadah hariannya sebelum menerapkan prinsip syariah kepada para tamu hotel. Disamping itu jajaran manajemen dan para karyawan melakukan pengajian rutin dalam rangka menjaga tali silaturrahmi sesama karyawan. HaL ini telah sesuai dengan prinsip dasar muamalah yaitu Ketuhanan (*rabbaniyah*), Menjunjung tinggi akhlak yang mulia (*akhlaqiyyah*), Mewaspadai keadaan pasar yang selalu berubah (*waqiyyah*), Selalu berorientasi untuk memartabatkan manusia (*al-insaniyyah*).

Kedua, strategi bersaing dalam meningkatkan pangsa pasar, Hotel Rangkayo Basa selalu memandang para pesaing sesame hotel syariah sebagai

mitra dalam rangka bersama-sama mensukseskan program pemerintah daerah Sumatera Barat dalam mengembangkan paroiwisata halal. Hotel Rangkayo Basa dalam upaya meningkatkaan pangsa pasar selalu menetapkan target sebesar 12 % dari pendapatan tahun sebelumnya dan melakukan riset terhadap kekuatan para pessaingnya.

.

B. Saran-saran

Dari kesimpulan di atas, maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut :

1. Sebaiknya Hotel Rangkayo Basa memberikan pelayanan dalam elemen bukti fisik yang berbeda dengan hotel lainnya.
2. Sebaiknya hotel Rangkayo Basa melakukan survey yang lebih luas yakni seluruh kota Padang khususnya sesama hotel syariah dalam upaya meraup pasar yang lebih luas.
3. Dalam penelitian ini hanya membahas elemen bukti fisik. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya memperluas pembahasan elemen kualitas pelayanan .

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Assauri Sofyan,2013, *Strategic management*, Jakarta: Rajawali Pers

Basrowi, 2014, *Kewirausahaan Untuk Perguruan Tinggi*, Bogor : Ghalia Indonesia

Bungin Burhan,2011, *MetodologiPenelitian Kuantitatif*, Jakarta: Kencana

Cornela, 2008, *Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Loyalitas Pelanggan*, Vol 4, No 2, September

Chandra Gregorius & Fandi, 2011, *Service, Quality & Satisfaction Edisi 3*, Yogyakarta : C.V Andi Offset

Efendi Usman,2016, *Psikologi Konsumen*, Jakarta: Rajawali Pers

Eko Danu Agustinova,2015, *Memahami Metode Peneltian Kualitatif Teori dan Praktek*, Yogyakarta:Calpulis

Hamdan & Lupiyoadi Rambat, *Manajemen Pemasaran Jasa*, Jakarta: Salemba Embat

Herlambang Teddy, 2002, *Ekonomi Manajerial dan Strategi Bersaing*, Jakarta: Raja Grafindo Persada

J Edward Blocher,2007, *Cost Management*, edisi 3 Jakarta: Salemba Empat

Mardalis, *Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal*, Jakarta: Bumi Aksara

Muri A Yusuf, 2014, *MetodePenelitianKuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*, Jakarta: Prenada Group

Munandar Dadang, *Relationship Marketing*, *Strategi menciptakan keunggulan bersaing* Yogyakarta: Ekuilibria

Porter Michael,1993, *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Terj. Agus Dharma dkk, Jakarta: Erlangga

Porter Michael,2001, *Strategi Bersaing, Teknik menganalisis Industri dan Pesaing*, Jakarta: Erlangga

Purhantara Wahyu, 2010, *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis,* Yogyakarta: Graha Ilmu

Rangkuti Freddy, 2006, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis,* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Sarwono Jonathan,2011, *Marketing Inteligence*, Yogyaakarta: Graha Ilmu

Sarwono Jonathan, 2006, *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif,* Yogyakarta: Graha Ilmu

Suyanto M,2007, *Marketing Strategy*, Yogyakarta: Andi Ofset

Supratman J, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Menaikkan Pangsa Pasar*, Jakarta:Rhineka Cipta

Sunyoto Danang,2013, *Teori, Kuesioner & Analisis Data Untuk Pemasaran dan Perilaku Konsumen,* Yogyakarta: Graha Ilmu

Susanto AB, 2014, *Manajemen Strategik Komprehensif untuk mahasiswa dan praktisi,* Jakarta: Penerbit Erlangga

Teguh Muhammad ,1999, *metodelogi penelitian ekonomi dan praktek,* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999

Tjiptono Fandy,2014, *Pemasaran Jasa, Prinsip, Penerapan dan Penelitian*, Yogyakarta: CV Andi Offset

Tjiptono Fandy, 2006, *Manajemen Jasa,* Edisi Keempat, Yogyakarta: CV Andi Offset

Widjaja Jenu Tandjung,2004, *Marketing Management : Pendekatan Pada Nilai-nilai Pelanggan, Edisi Kedua, Cetakan kedua*, Malang: Bayumedia Publishing

Wood Ivonne, 2009, *Layanan Pelanggan* Yogyakarta : Graha Ilmu,

Yunus Mahmud, *Tafsir Qur'an Karim*