

**STRATEGI BERSAING
DI THE JAYAKARTA SUITES BANDUNG**

PROYEK AKHIR

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan

Program Diploma IV

Program Studi Administrasi Hotel

Politeknik Pariwisata NHI Bandung



Disusun oleh:

NAUFAL WIJAYA

NIM: 201822721

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI HOTEL
POLITEKNIK PARIWISATA NHI BANDUNG**

2022

LEMBAR PENGESAHAN

JUDUL PROYEK AKHIR

STRATEGI BERSAING DI THE JAYAKARTA SUITES BANDUNG

NAMA : NAUFAL WIJAYA
NIM : 201822721
JURUSAN : HOSPITALITI
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI HOTEL

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,



Dr. Sukmadi, S.E., M.M.
NIP. 19700810 200605 1 001



Ita Maemunah, S.ST.Par., MM.Par., CHE.
NIP. 19761226 201101 2 003

Bandung, 2022

Mengetahui,

Kabag. Administrasi Akademik Kemahasiswaan dan Kerja Sama,

Dr. ER. Ummi Kalsum, MM.Par., CHRMP.
NIP. 19730723 199503 2 001

LEMBAR PENGESAHAN

JUDUL PROYEK AKHIR

STRATEGI BERSAING DI THE JAYAKARTA SUITES BANDUNG

NAMA : NAUFAL WIJAYA
NIM : 201822721
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI HOTEL

Pembimbing Utama,



Dr. Sukmadi, S.E., M.M.
NIP. 19700810 200605 1 001

Pembimbing Pendamping,



Ita Maemunah, S.ST.Par., MM.Par., CHE.
NIP. 19761226 201101 2 003

Penguji I,



Drs. Anang Sutono, MM.Par., CHE.
NIP. 19650911 199203 1 001

Penguji II,



Drs. Rachmat Mulyawan, M.M.
NIP. 19620129 199203 1 001

Bandung, Agustus 2022

Mengetahui,

Kabag. Administrasi Akademik Kemahasiswaan dan Kerja Sama

Menyetujui,

Direktur Politeknik NHI Bandung

Dr. ER. Ummi Kalsum, MM. Par., CHRMP.
NIP. 19730723 199503 2 001

Andar Danova L. Goeltom, S.Sos., M.Sc
NIP. 19710506 199803 1 001

MOTTO

“Throw me to the wolves and I shall return leading the pack.”

PERSEMBAHAN

“Kepada Allah SWT., orang tua tercinta,
almamater, dan diri sendiri.”

PERNYATAAN MAHASISWA

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : Naufal Wijaya
Tempat/Tanggal Lahir : Jakarta / 9 Juli 2000
NIM : 201822721
Program Studi : Administrasi Hotel
Jurusan : Hospitaliti

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Proyek Akhir yang berjudul:
"STRATEGI BERSAING DI THE JAYAKARTA SUITES BANDUNG" ini adalah merupakan hasil karya dan hasil penelitian saya sendiri, bukan merupakan hasil penjiplakan, pengutipan, penyusunan oleh orang atau pihak lain atau cara-cara lain yang tidak sesuai dengan ketentuan akademik yang berlaku di Politeknik Pariwisata NHI Bandung dan etika yang berlaku dalam masyarakat keilmuan kecuali arahan dari Tim Pembimbing.
2. Dalam Proyek Akhir ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang atau pihak lain kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan sumber, nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Surat Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, apabila dalam naskah Proyek Akhir ini ditemukan adanya pelanggaran atas apa yang saya nyatakan di atas, atau pelanggaran atas etika keilmuan, dan/atau ada klaim terhadap keaslian naskah ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini dan sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Politeknik Pariwisata NHI Bandung ini serta peraturan-peraturan terkait lainnya.
4. Demikian Surat Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bandung, 27 Juni 2022
Yang membuat pernyataan,



Naufal Wijaya
NIM 201822721

ABSTRAK

Manajemen strategis didefinisikan sebagai susunan atau rangkaian keputusan pada tingkat manajerial dan kegiatan yang memiliki arah pada penentuan keberhasilan bagi sebuah perusahaan dalam jangka waktu yang cenderung panjang. Dalam penerapannya, manajemen strategis terdiri atas kombinasi dari tindakan dan pengambilan keputusan yang menciptakan perencanaan dan implementasi yang dilakukan dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan, khususnya pada persaingan bisnis. Dalam persaingan bisnis, terdapat istilah yang disebut sebagai strategi bersaing, yaitu penelusuran atas posisi pada persaingan bisnis yang memberikan keuntungan pada perusahaan ketika perusahaan tersebut berhasil mencapai posisi yang dituju. Penelitian ini diselenggarakan di The Jayakarta Suites Bandung yang merupakan salah satu hotel bintang 4 di Kota Bandung yang telah berdiri selama lebih dari 28 tahun dan masih relevan pada persaingan bisnis industri perhotelan, meskipun jumlah kompetitor mengalami peningkatan seiring dengan berjalannya waktu. Pendekatan metode kualitatif diaplikasikan pada penelitian ini dengan melakukan studi dokumentasi dan wawancara untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas. Penerapan strategi bersaing di The Jayakarta Suites Bandung berlangsung dengan optimal hingga saat ini, dibuktikan dengan manajemen tidak melakukan penutupan hotel sama sekali maupun melakukan pengurangan jumlah karyawan selama masa pandemi COVID-19, di mana masa pandemi merupakan masa yang sulit bagi seluruh kalangan di seluruh dunia, namun The Jayakarta Suites Bandung tetap bertahan dan beroperasi hingga sekarang.

Kata kunci: Manajemen strategis, strategi, strategi bersaing, perencanaan strategi, implementasi strategi.

ABSTRACT

Strategic management is defined as an arrangement of decision at managerial level and the activities that oriented to determine the success of company in a long term. Strategic management consist of a combination of actions and decision making that form a planning and implementation to achieve company goals, especially in business competition. In term of business competition, there is a term that is known as competitive strategy, that defined as a search for a position in competitive business area that provides benefits when the company succeeds in achieving the targeted position. This research was conducted at The Jayakarta Suites Bandung, which is one of the 4-star hotels in Bandung City, that has been established for more than 28 years and still relevant until now in hospitality industry business competition, even though the number of competitors keep increasing as time goes by. A qualitative approach was applied in this research by conducting documentation and interviews to obtain valid information. The implementation of competitive strategy at The Jayakarta Suites Bandung has been optimal until now, proved by the management wasn't closing the hotel at all or even reducing the number of employees during COVID-19 pandemic until now, where the pandemic era is a difficult time for all people around the world, but The Jayakarta Suites Bandung still survives and operates until now.

Key word: Strategic management, strategy, competitive strategy, strategy formulation, strategy implementation.

KATA PENGANTAR

Puji serta syukur peneliti panjatkan ke hadirat Tuhan yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang atas berkat dan rahmat yang telah dilimpahkan, atas karunia-Nya peneliti dapat menuntaskan Proyek Akhir karya peneliti dengan judul **“STRATEGI BERSAING DI THE JAYAKARTA SUITES BANDUNG”** sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Penyusunan Proyek Akhir ini memiliki tujuan agar peneliti dapat menyelesaikan studi dan mendapatkan gelar Sarjana Terapan Pariwisata (S. Tr. Par.) pada program studi Diploma IV Administrasi Hotel di Politeknik Pariwisata NHI Bandung.

Terdapat banyak bantuan, dukungan, serta bimbingan yang diberikan oleh berbagai pihak kepada peneliti selama kegiatan penyusunan Proyek Akhir ini berlangsung, dengan rasa hormat peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Andar Danova L. Goeltom, S.Sos., M.Sc. selaku Direktur Politeknik Pariwisata NHI Bandung.
2. Ibu Dr. ER. Ummi Kalsum, MM.Par., CHRMP. selaku Kepala Bagian Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, dan Kerja Sama Politeknik Pariwisata NHI Bandung.
3. Ibu Dr. Lien Maulina, M.Pd., CHE. selaku Ketua Jurusan *Hospitality* Politeknik Pariwisata NHI Bandung.

4. Ibu Ita Maemunah, S.ST.Par., MM.Par., CHE. selaku Ketua Program Studi Administrasi Hotel Politeknik Pariwisata NHI Bandung dan Dosen Pembimbing Pendamping peneliti yang telah memberikan kritik, saran, serta bimbingan selama proses penyusunan Proyek Akhir.
5. Bapak Dr. Sukmadi, S.E., M.M. selaku Kepala Laboratorium Pascasarjana Politeknik Pariwisata NHI Bandung yang merupakan Dosen Pembimbing Utama peneliti yang telah memberikan bimbingan serta arahan dalam penyusunan Proyek Akhir.
6. Bapak Edison, S.Sos., M.M. selaku Pembimbing Akademik peneliti yang selalu memberikan bimbingan pada peneliti selama periode kuliah berlangsung.
7. Bapak Dr. Moch. Liga Suryadana, M.Si. dan Bapak I Gusti Agung Wahyu Adrian, MM.Par., M.Sc., CHRMP., CHE. selaku Dosen Pengampu mata kuliah Manajemen Strategik yang telah memberikan ilmu dan bimbingan selama proses penyusunan Proyek Akhir.
8. Seluruh dosen dan staf Politeknik Pariwisata NHI Bandung yang telah memberikan ilmu, bantuan, serta dukungan bagi peneliti, khususnya pada program studi Administrasi Hotel.
9. Bapak Deddi Setiadi, S.ST.Par. selaku *President Director* The Jayakarta Hotels and Resorts yang telah memberikan seluruh informasi pada peneliti terkait The Jayakarta Suites Bandung.

10. Ibu Hera Yulianti, S.E. selaku *General Manager* The Jayakarta Suites Bandung atas izin dan informasi yang telah diberikan kepada peneliti selama melaksanakan penelitian di The Jayakarta Suites Bandung.
11. Bapak Oyib Ferdiansyah, S.Pd., M.Pd. selaku *Human Resources Manager* The Jayakarta Suites Bandung yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk menyelenggarakan penelitian di The Jayakarta Suites Bandung.
12. Kedua orang tua dan keluarga besar peneliti yang selalu memberikan dukungan serta mendoakan yang terbaik bagi peneliti dalam keadaan apa pun.
13. Aldo Yehezkiel, Josua Marbun, Kevin Karunia, M. Rizki Aditya, Nicolas Chrisanto, Tio Adityatama, dan Zidan Julian yang merupakan rekan pria satu kelas peneliti di kelas HOA B 2018, yang selalu memberikan bantuan dan dukungan selama kuliah, baik dukungan materiil maupun moril.
14. Athalia Nindya K., Belva Cordelya R., Dea Indira, Evelyne Intan T. E., Keita Sonia, Kirana Setiowahyuni, Rana Athaya G., Regina Martha M., S. Sustiana Anindita, dan Yohana Anna Y. yang merupakan rekan wanita satu kelas peneliti di kelas HOA B 2018, yang telah memberikan banyak bantuan dan dukungan selama kuliah dan menjalankan kehidupan sehari-hari.

15. Seluruh rekan program studi Administrasi Hotel angkatan 2018 dan Administrasi Hotel RPL 2021, khususnya kelas HOA B 2018 yang telah berjuang bersama dan berkontribusi dalam kehidupan peneliti selama 4 tahun masa kuliah.

Rangkaian Proyek Akhir ini tentunya tidak luput dari adanya kekurangan dan peneliti sepenuhnya sadar akan hal tersebut, minimnya pengalaman yang dimiliki peneliti tentunya merupakan salah satu faktor penyebab adanya kekurangan, peneliti sangat terbuka akan kritik dan saran yang bersifat konstruktif sehingga susunan Proyek Akhir ini dapat menjadi lebih baik.

Peneliti berharap Proyek Akhir ini dapat bermanfaat bagi berbagai kalangan, khususnya pada industri pariwisata dan perhotelan, serta memberikan kontribusi kepada The Jayakarta Suites Bandung dalam konteks strategi bersaing.

Bandung, 26 Juni 2022

Naufal Wijaya

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN

MOTTO

PERSEMBAHAN

PERNYATAAN MAHASISWA

ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Kajian Teori.....	9
1. Pengertian Hotel	9
2. Pengertian Pemasaran.....	11
3. Pengertian Manajemen Strategis	15
4. Pengertian Strategi.....	19
5. Pengertian Strategi Bersaing	21
B. Kerangka Pemikiran	27
BAB III METODE PENELITIAN	28
A. Rancangan Penelitian.....	28
B. Partisipan dan Tempat Penelitian.....	31
1. Partisipan	31
2. Tempat Penelitian	32

C.	Pengumpulan Data	34
1.	Dokumentasi	35
2.	Wawancara	35
D.	Analisis Data	37
1.	Reduksi Data.....	37
2.	Penyajian Data	38
3.	Verifikasi Data.....	38
4.	Analisis SWOT.....	38
E.	Pengujian Keabsahan Data	39
F.	Jadwal Penelitian.....	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		42
A.	Hasil Penelitian	42
1.	Hasil Dokumentasi	42
2.	Hasil Wawancara	55
B.	Pembahasan.....	71
1.	Aspek Umum (<i>General</i>)	72
2.	SWOT	74
3.	Strategi Pemasaran	78
4.	Aspek Pemasaran.....	81
5.	Aspek Sumber Daya Manusia	83
6.	Aspek Operasional.....	85
7.	Aspek Keuangan.....	87
BAB V SIMPULAN DAN REKOMENDASI.....		89
A.	Simpulan.....	89
B.	Rekomendasi	96
DAFTAR PUSTAKA.....		98
LAMPIRAN.....		103

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR		Halaman
1.	Model Manajemen Strategis	17
2.	Porter's Generic Strategies	24
3.	Kerangka Pemikiran Penelitian	27
4.	Jadwal Penelitian	41
5.	Visi, Misi, dan Nilai Falsafah Perusahaan	43
6.	Volume Penjualan Properti PT. Pudjiadi and Sons, Tbk.	44
7.	Harga Rata-rata Kamar Per Malam Tahun 2020-2021 PT. Pudjiadi and Sons, Tbk.	50
8.	Konsolidasi Pendapatan Usaha Properti PT. Pudjiadi and Sons, Tbk.	52
9.	Pendapatan Usaha The Jayakarta Suites Bandung	53

DAFTAR TABEL

TABEL		Halaman
1.	Statistik Kunjungan Wisatawan Kota Bandung Tahun 2018-2021	3
2.	Keterangan Informan	55
3.	Hasil Wawancara Aspek Umum	56
4.	Hasil Wawancara Aspek SWOT	58
5.	Hasil Wawancara Strategi Pemasaran	60
6.	Hasil Wawancara Aspek Pemasaran	62
7.	Hasil Wawancara Aspek Sumber Daya Manusia	65
8.	Hasil Wawancara Aspek Operasional	67
9.	Hasil Wawancara Aspek Keuangan	69

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN		Halaman
1.	Surat Keterangan Izin Penelitian	103
2.	Hasil Turnitin	105
3.	Pedoman Wawancara	106
4.	Transkrip Wawancara	112
5.	Pernyataan Telah Melakukan Penelitian	140
6.	Formulir Bimbingan Proyek Akhir	142
7.	Biodata Peneliti	146

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. (2015). *Manajemen Strategi: Teori-Konsep-Kinerja*. Mitra Wacana Media.
- Arikunto, S. (2011). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi 2010)*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases Fifth Edition*. Pearson Education Limited.
- Basrowi, & Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bungin, B. (2001). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Chon, K., & Maier, T. A. (2010). *Welcome to Hospitality: An Introduction*. New York: Clifton Park.
- Cravens, D. W., & Piercy, N. (2003). *Strategic Marketing*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods: Third Edition*. SAGE.
- Dahmer, S. J., & Kahl, K. W. (2008). *Restaurant Service Basics, 2nd Edition*. Canada: Wiley.
- David, F. R. (2011). *Manajemen Strategis: Konsep Buku 1 Edisi 12*. Jakarta: Jakarta Salemba Empat.

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung. (2022). Diambil kembali dari

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung:

<https://disbudpar.bandung.go.id/>

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). *Strategic Intent*. John Wiley & Sons.

Hasan, A. (2011). *Teori dan Aplikasi Ekonomi Pembangunan Perspektif Islam:*

Sebuah Studi Komparasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Hubbard, G., & Beamish, R. P. (2011). *Strategic Management: Thinking,*

Analysis, Action. Australia: Pearson Education.

Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2011). *Essentials of Strategic Management, 5th*

Edition. Pearson.

Indriantoro, N., & Supomo, B. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk*

Akuntansi dan Manajemen. Yogyakarta: BPFE.

Kho, B. (2018, June 4). *Pengertian Strategi dan 3 Tingkatan Strategi dalam*

Dunia Bisnis. Diambil kembali dari Ilmu Manajemen Industri:

<https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-strategi-3-tingkatan-strategi-bisnis/>

Kotler, P. (1996). *Marketing Management An Asian Perspective, Seventh Edition*.

New York: Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing*. Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing, 14th Edition*.

Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management, 14th Edition*. Prentice Hall.

Magretta, J. (2012). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.

Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: Rosda.

Patton, M. Q. (2002). Two Decades of Developments in Qualitative Inquiry. *Qualitative Social Work*, 266.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. McGraw-Hill.

Pitana, I. G., & Gayatri, P. G. (2005). *Sosiologi Pariwisata*. Yogyakarta: Andi.

Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

PT. Pudjiadi and Sons, Tbk. (2022). *Laporan Tahunan - PT PUDJIADI AND SONS Tbk* | PT PUDJIADI AND SONS Tbk. Diambil kembali dari PT. Pudjiadi and Sons, Tbk.:

https://pudjiadiandsons.co.id/files/Annual_Report_PNSE_2021.pdf

PT. Pudjiadi and Sons, Tbk. (t.thn.). *Visi, Misi dan Nilai Nilai Perusahaan - PT*

PUDJIADI AND SONS Tbk | PT PUDJIADI AND SONS Tbk. Diambil

kembali dari PT. Pudjiadi and Sons, Tbk. Web site:

https://pudjiadiandsons.co.id/?page_id=729

Rahman, M. M. (2014). Usage of Strategic Management Models: Benefits and

Limitations. *World Vision Research Journal Vol. 8, No. 1*, 34.

Ruslan, R. (2003). *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi*. Jakarta:

Raja Grafindo Persada.

Sagala, S. (2013). *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.

Sambodo, A., & Bagyono. (2006). *Dasar-dasar Kantor Depan Hotel*.

Yogyakarta: Yogyakarta Andi.

Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Strategi*. Bandung: Refika Aditama.

Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1995). *Management, 6th Edition*.

London: London Prentice-Hall International Inc.

Sugiyono. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Sulastyono, A. (2018). *Manajemen Penyelenggaraan Hotel Seri Manajemen*

Usaha Jasa Sarana Pariwisata dan Akomodasi. Bandung: Alfabeta.

Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of*

Business and Management (IOSR-JBM) Volume 15, Issue 1, 11-17.

- Taylor, C., & Gibbs, G. R. (2010). *Qualitative Data Academy*. Diambil kembali dari Valmikiacademy: <https://valmikiacademy.com/module-four-analysis-of-qualitative-data/>
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2014). *Crafting and Executing Strategy, 19th Edition*. McGraw-Hill Irwin.
- Tjiptono, F. (2015). *Strategi Pemasaran Edisi 4*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Umar, H. (2010). *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, H. (2013). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis (Edisi 2)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- United Nations World Tourism Organization. (2008). *Glossary of Tourism Terms* | UNWTO. Diambil kembali dari UNWTO: <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability*. Prentice Hall.
- Yohannes, M. (2020, March 20). *Jenis-Jenis Hotel & Klasifikasinya*. Diambil kembali dari Traveloka: <https://www.traveloka.com/id-id/explore/tips/klasifikasi-jenis-jenis-hotel-acc/27223>