

**Analisis Strategi Bersaing Hotel Pangeran Pekanbaru Dalam Industri  
Perhotelan Di Masa Pandemi Covid-19**

---

*Competitive Strategy Analysis of Pangeran Pekanbaru's Hotel in The Hotel  
Industry During the Covid-19 Pandemic*

**TESIS**

Untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar Magister Manajemen Pariwisata Program Pascasarjana  
Konsentrasi Manajemen Perhotelan



**Hilda Sari Wardhani**

**Nomor Induk: 201923832**

**KONSENTRASI MANAJEMEN PERHOTELAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
SEKOLAH TINGGI PARIWISATA BANDUNG  
2021**

## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik, baik di Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari tim pembimbing.
3. Dalam Tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah dipublikasikan atau ditulis oleh orang lain, kecuali secara tertulis dan dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam Tesis dengan menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini maka saya bersedia mendapat sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Pekanbaru, 16 Oktober 2021

Yang Membuat Pernyataan



Hilda Sari Wardhani

Nim: 201923832

## LEMBAR PENGESAHAN PERBAIKAN TESIS

Sesuai dengan hasil Ujian Sidang Tesis tanggal 10 November 2021 dan sesuai saran-saran dan masukan yang telah disampaikan oleh tim penguji, dengan ini disampaikan revisi Penelitian Tesis:

Nama : Hilda Sari Wardhani  
NIM : 201923832  
Konsentrasi : Manajemen Perhotelan  
Judul : Analisis Strategi Bersaing Hotel Pangeran Pekanbaru dalam Industri Perhotelan di masa Pandemi Covid-19

Sudah selesai dan dapat disetujui oleh:

**Penguji II**

**Dr. Cecep Ucu Rakhman, MM.**

**NIP. 19761229 200802 1 001**

**Penguji I**

**Dr. Sukmadi., SE., MM**

**NIP. 19700810 200605 1 001**

**Pembimbing II**

**Dr. Atang Sabur Safari, M.Si**

**NIP. 19600105 199203 1 001**

**Pembimbing I**

**Achmad Ridwan Deskana., SE., MM., Ak., CHA**

Bandung, 02 Desember 2021

Mengetahui,  
Sekretaris Program Pascasarjana  
Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

**Dr. Atang Sabur Safari, M.Sc**

**NIP. 19600105 199203 1 001**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**Analisis Strategi Bersaing Hotel Pangeran Pekanbaru dalam Industri Perhotelan di Masa Pandemi Covid-19**

---

*Competitive Strategy Analysis of Pangeran Pekanbaru's Hotel in The Hotel Industry During Covid-19 Pandemic*

**TESIS**

Untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Pariwisata Program Pascasarjana Konsentrasi Manajemen Perhotelan

Oleh:

Hilda Sari Wardhani

NIM: 201923832

Bandung, 07 November 2021

Mengetahui,

**DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA  
SEKOLAH TINGGI PARIWISATA BANDUNG**



**Dr. M. Liga Suryadana, M.Si.**

**NIP. 19600504 198503 1 001**

**KONSENTRASI MANAJEMEN PERHOTELAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
SEKOLAH TINGGI PARIWISATA BANDUNG  
2021**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**Analisis Strategi Bersaing Hotel Pangeran Pekanbaru dalam Industri Perhotelan di Masa Pandemi Covid-19**

---

*Competitive Strategy Analysis of Pangeran Pekanbaru's Hotel in The Hotel Industry During Covid-19 Pandemic*

**TESIS**

Untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Pariwisata Program Pascasarjana Konsentrasi Manajemen Perhotelan

Oleh:

Hilda Sari Wardhani

NIM: 201923832

Bandung, November 2021

Mengetahui,

**Plt. KETUA  
SEKOLAH TINGGI PARIWISATA BANDUNG**

**Andar Danova L Goeltom, S.Sos., M.Sc**

**NIP. 19710506 199803 1 001**

**KONSENTRASI MANAJEMEN PERHOTELAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
SEKOLAH TINGGI PARIWISATA BANDUNG  
2021**

## ABSTRAK

Seiring dengan perkembangan pariwisata di banyak daerah di Indonesia, usaha di bidang perhotelan di Kota Pekanbaru juga semakin tumbuh dan berkembang. Menurut BPS jumlah hotel di Pekanbaru pada tahun 2018 meningkat sebesar 13,63% menjadi 63 hotel dari 42 hotel pada tahun 2017. Peningkatan jumlah hotel ini mengakibatkan semakin ketatnya persaingan antara setiap hotel, dan menuntut setiap hotel untuk menerapkan strategi bersaing yang baik agar tetap hidup dan berkembang. Namun, sejak Maret 2020 terjadi penyebaran virus Covid-19 yang sangat cepat dan melumpuhkan banyak perusahaan di Indonesia, termasuk di bidang perhotelan. Adanya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di Kota Pekanbaru, telah mengurangi jumlah kunjungan tamu ke kota Pekanbaru, dan berdampak terhadap okupansi hotel yang turun signifikan ke level yang sangat rendah. Hal ini mengakibatkan banyak hotel ditutup sementara, atau mengurangi jumlah pegawainya untuk menghindari biaya operasional yang lebih besar dari pendapatan. Kondisi ini telah memaksa setiap hotel untuk menerapkan strategi agar berada dalam posisi aman dan tetap bertahan hidup. Salah satu hotel yang dapat tetap bertahan di masa sulit tersebut adalah Hotel Pangeran Pekanbaru. Di masa sulit tersebut hotel ini masih tetap dapat mempertahankan pegawainya, serta mampu tetap beroperasi di tengah kesulitan yang berat. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana strategi yang diterapkan oleh Hotel Pangeran Pekanbaru, agar tetap bertahan di tengah suasana Pandemi Covid-19.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing Hotel Pangeran Pekanbaru dalam menghadapi persaingan di masa *Covid-19*, dengan menggunakan pendekatan *Resource Based View* dan *Five Force Porter* dan menganalisis menggunakan pendekatan SWOT. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu: wawancara terstruktur, observasi dan studi dokumentasi. Untuk menguji keabsahan data digunakan teknik triangulasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan internal yang dimiliki Hotel Pangeran Pekanbaru adalah tanah dan bangunan milik pribadi, konsep bangunan mewah, popularitas, kemampuan karyawan, budaya kerja perusahaan, hubungan baik, database dan kemampuan organisasi. Sedangkan hasil dari lingkungan eksternal diketahui adanya persaingan antar perusahaan, kekuatan tawar menawar, dan daya tawar konsumen yang kuat sedangkan potensi masuknya pesaing baru serta adanya produk pengganti yang masih lemah. Setelah dianalisis menggunakan Matriks SWOT ditemukan bahwa kekuatan yang dimiliki Hotel Pangeran Pekanbaru sangat besar dibandingkan dengan kelemahannya, sementara Hotel Pangeran memiliki peluang dengan memanfaatkan kekuatan tersebut menghindar dari ancaman. Strategi kompetitif adaptasi pada masa covid-19 dengan memanfaatkan internal perusahaan seperti memanfaatkan promosi melalui sosial media dan meningkatkan kualitas pelayanan prima.

**Kata kunci:** Strategi Bersaing, Manajemen Strategik, *Resource Based View*, *Porter's Five Force*, Matriks SWOT.

## ***ABSTRACT***

As tourism develops in many areas in Indonesia, the hospitality industry is also growing and developing in Pekanbaru City. According to Statistic Office Pekanbaru, the number of hotels in Pekanbaru increased by 13.6% from 42 hotels in 2017 to 63 hotels in 2018. Due to the increase in hotels, the competition among them has become fiercer, and each hotel has to implement a good competitive strategy to survive and thrive. Due to the Covid-19 virus, which spreads very quickly, many companies in Indonesia, including those in the hospitality industry, have been paralyzed since March 2020. There are large-scale social restrictions (PSBB) in Pekanbaru City which have reduced the number of guests to the city and have caused the number of hotel rooms to drop significantly. Hotels have been forced to close temporarily or reduce staff in order to avoid operating costs that outweigh profits. This condition has forced hotels to implement a strategy in order to survive. One of the hotels that can survive during these difficult times is the Pangeran Hotel Pekanbaru. Despite severe hardships, the hotel managed to retain its employees and continue to run as usual. This research was conducted to examine how Pangeran Hotel Pekanbaru implemented its strategy to survive the Covid-19 Pandemic.

This research is A descriptive qualitative research. This research used Resource Based View to analyze the internal environment and Porter's Five Force to analyze the external environment and analyzing using the SWOT approach. Data collection techniques, used: structured interviews, observation and documentation. To test the validity of the data used triangulation technique.

The result from Resource Based View shows that Pangeran Hotel has strengths in privately owned land and buildings, luxury building concepts, popularity, employee capabilities, company work culture, good relations, database and organizational capabilities, and also weakness in facilities and social responsibility. From Porter's Five Force was obtained things that become opportunities that is customer loyalty, attitudes and potential of competitors, bargaining power of suppliers, while the potential for the entry of new competitors and the existence of substitute products are still weak, also threats are quantity of competitors. After being analyzed using the SWOT Matrix based on the results, competitive strategy adapts during the COVID-19 period with a focus on the company's internals. Pangeran Hotel can utilize the opportunity with its strength such as promotions through social media and overcome the threat by enhancing its strength through excellent service quality.

***Keywords: Competitive Strategic, Strategic Management, Resource Based View, Porter's Five Force, SWOT Matrix.***

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT, Sang Maha Pencipta dan Pengatur Alam Semesta, karena berkat ridhoNya, penulis mampu menyelesaikan Tesis ini yang berjudul “Analisis Strategi Bersaing Hotel Pangeran Pekanbaru dalam Industri Perhotelan di Masa Pandemi Covid-19” tepat pada waktunya. Terimakasih juga penulis persembahkan kepada Ibu dan Ayah, atas semua doa terbaik dan bantuan finansialnya untuk menyelesaikan Tesis ini.

Dalam Penyusunan Tesis ini, tidak sedikit kesulitan dan hambatan yang penulis alami. Namun, berkat dukungan, dorongan dan semangat dari berbagai pihak, maka penulis mampu menyelesaikannya. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Andar Danova L. Gultom S.Sos., M.Sc, selaku Plt. Ketua Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung dan Kepala Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung.
2. Bapak Dr. Moch. Liga Suryadana, M.Si., selaku Direktur Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung.
3. Bapak Dr. Atang Sabur Safari, M.Sc., selaku Sekretaris Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung, dan juga selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan bimbingan dalam Penyusunan Tesis ini.
4. Bapak Achmad Ridwan Deskana., SE., MM., Ak., CHA., selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan bimbingan dalam Penyusunan Tesis ini.
5. Seluruh Dosen dan Staff Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung yang telah membantu segala administrasi dan proses Tesis ini.
6. Bapak Fahreza Tullah Athar selaku Assistant HR. Manager dan Ibu Nia selaku Senior Sales Executive Hotel Pangeran Pekanbaru yang senantiasa memberikan informasi dan data yang dibutuhkan untuk penyelesaian Tesis ini.



7. Bapak Jim Ghofur selaku Ketua Bidang Kedaruratan Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Riau yang senantiasa memberikan informasi serta data yang dibutuhkan dan menjadi narasumber eksternal dalam Tesis ini.
8. Teman-teman kelas A19 Pascasarjana khususnya Konsentrasi Manajemen Perhotelan yang telah memberikan semangat bagi penulis untuk menyelesaikan Tesis ini.
9. Kakak, Abang dan Adik kandung penulis yang telah memberikan semangat, serta dukungan untuk penyelesaian Tesis ini.
10. Terkhusus penulis ucapkan kepada Ridwan selaku teman bahagia yang senantiasa memberikan doa dan dukungan yang terbaik.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh sebab itu penulis mengharapkan kritik serta anjuran yang membangun untuk perbaikan Tesis ini. Semoga Tesis ini berguna, baik untuk penulis sendiri maupun untuk seluruh pihak yang membacanya.

Bandung, 02 November 2021

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	v
<b>BAB I</b> .....	1
<b>PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>A. Latar Belakang</b> .....	1
<b>B. Rumusan Masalah</b> .....	13
<b>C. Batasan Masalah</b> .....	13
<b>D. Tujuan Penelitian</b> .....	14
<b>E. Manfaat Penelitian</b> .....	14
<b>BAB II</b> .....	16
<b>TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	16
<b>A. Manajemen Strategik</b> .....	16
<b>1. Definisi Manajemen Strategik</b> .....	16
<b>2. Ciri-ciri Manajemen Strategis</b> .....	20
<b>3. Proses Manajemen Strategi</b> .....	21
<b>B. Persaingan</b> .....	25
<b>1. Pengertian Persaingan</b> .....	25
<b>2. Keunggulan Bersaing</b> .....	26
<b>3. Strategi Bersaing</b> .....	27
<b>4. Tujuan Strategi Bersaing</b> .....	31
<b>C. Hotel</b> .....	32
<b>1. Pengertian Hotel</b> .....	32
<b>2. Jenis Hotel</b> .....	33
<b>D. Analisis Lingkungan Industri</b> .....	34
<b>1. Analisis Lingkungan Internal</b> .....	34
<b>2. Analisis Lingkungan Ekstrenal</b> .....	35

3. Analisis SWOT .....	40
E. Penelitian Terdahulu: .....	44
F. Kerangka Pemikiran .....	47
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>48</b>
A. Desain Penelitian .....	48
B. Partisipan dan Tempat Penelitian .....	48
C. Teknik Pengumpulan Data .....	54
D. Analisis Data .....	58
<b>BAB IV .....</b>	<b>63</b>
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>63</b>
A. Hasil Penelitan .....	63
1. Analisis Lingkungan Internal ( <i>Resource Based View</i> ) .....	63
2. Analisis Lingkungan Eksternal ( <i>Porter's Five Forces</i> ) .....	70
3. Analisis SWOT .....	76
4. Matriks SWOT .....	79
B. Pembahasan .....	91
<b>BAB V .....</b>	<b>101</b>
<b>KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN .....</b>	<b>101</b>
A. Kesimpulan .....	101
B. Implikasi .....	102
C. Saran .....	103
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>104</b>

## **BAGIAN AKHIR**

### **Lampiran**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Jumlah Usaha Akomodasi Berbintang di Indonesia .....	2
Tabel 2 Jumlah Hotel di Pekanbaru .....	5
Tabel 3 Komparasi occupancy Hotel Pangeran Pekanbaru.....	8
Tabel 4 Identitas Informan Kunci.....	65
Tabel 5 Identitas Informan Umum.....	65
Tabel 6 Identitas Informan Tambahan.....	65
Tabel 7 Kombinasi Strategi Matrtiks SWOT Hotel Pangeran Pekanbaru.....	83

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Proses Manajemen Strategis .....	23
Gambar 2 Model Lima Kekuatan Porter .....	30
Gambar 3 Strategi Kompetitif Pendekatan THE .....	35
Gambar 4 Struktur Organisasi Hotel Pangeran Pekanbaru .....	61
Gambar 5 Diagram Analisis SWOT .....	98

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, D. I. (2020). *Manajemen Strategis*. Makassar: Nas Media Pustaka.
- David, Fred R. (2006). *Manajemen Strategis Konsep, Teori*. Dialihbahasakan oleh Ichan Setiyo Budi, Jakarta: Salemba Empat.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Manajemen Strategik: Konsep Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Salemba Empat. Jakarta.
- Evans, Nigel. (2015). *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events*. Second edition. London & New York.
- Glueck, William F, dan Lawrence R, Jauch. (1998). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Hall, Richard, (1993), A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, hal. 610-612
- Jhon A, Pearce & Richard B. Robinson, (2014) *Manajemen Strategi Buku1 Edisi 12*, Jakarta: Salemba Empat
- Nasution. (2003). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Porter, Michael. (2001). *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industry dan Pesaing*, Jakarta: Erlangga
- Porter, Michael W. (2007). *Strategi Bersaing (competitive strategy)* Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Rangkuti, Freddy, (2006). *Analisis SWOT – Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Rangkuti, Freddy (2015). Personal SWOT Analysis. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Ricky W. Griffin, (2002). Manajemen Jilid 1 alih bahasa Gina Gania, Jakarta Erlangga

Sugiyono. (2010). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Widanaputra, A.A.GP dkk. (2009). Akuntansi Perhotelan Pendekatan Sistem Informasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Yunus, E. (2016). Manajemen Strategis. Yogyakarta: Penerbit Andi.

**Jurnal:**

Khotimah, H. (2020). Analisis Penerapan Manajemen Strategik Pada Bisnis Penginapan Syariah di Banjarmasin. (HC Economic History and Conditions, UIN Antasari)

Lesmana, R. (2019). Analisis Strategi Bersaing PT Dwi Perkasa Mobiltama Pamulang untuk Meningkatkan Penjualan. JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma), 3(1).

Lesmana, R., & Susanti, N. (2018). Analisa Strategi Bersaing PT. Garuda Indonesia Tbk. (Persero). Jurnal Pemasaran Kompetitif, 1(3).

Makhasi, G. Y. M., Sutikno, B., & Chasanah, U. (2018). Strategi Bersaing Hotel Desa Puri Syariah Dalam Kompetisi Jasa Akomodasi Halal di Yogyakarta (Doctoral dissertation, STIE Widya Wiwaha).

Muhlisin, M., Wijaya, H., & Dewi, R. (2020). Peranan Analisis SWOT Sebagai Dasar Di Dalam Merancang Strategi Pengembangan Hotel (Studi Kasus Pada Hotel Ranggonang Sekayu). *Adminika*, 6(2), 95-110.

Prasasti, A. K. (2020). Analisis Keunggulan Bersaing Berdasarkan Metode Five Forces Porter Pada Hotel Pelangi Malang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 8(1).

Wicaksono, A. (2020, December). Manajemen Strategi Uniq Hotel Yogyakarta Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19. In Seminar Nasional Kepariwisata (SENRITA) 2020.

**Internet:**

14 April 2020, Pelaku Pariwisata dan Ekonomi Kreatif di Riau Harus bisa bahu membahu hadapi covid-19. Terdapat pada: [https:// www.riau.go.id/home/skpd/1970/01/01/5222-pelaku-pariwisata-dan-ekonomi-kreatif-di-riau-harus-bisa-bahu-membahu-hadapi](https://www.riau.go.id/home/skpd/1970/01/01/5222-pelaku-pariwisata-dan-ekonomi-kreatif-di-riau-harus-bisa-bahu-membahu-hadapi)

Abdul Qodir, 27 Januari 2020, Suspected Wuhan coronavirus in Indonesia: What we know so far. Terdapat pada: <https://www.thejakartapost.com/tag/Wuhan-coronavirus-in-Indonesia>

Antara/Bir, 05 April 2020, Enam Hotel di Riau Tutup Karena Corona, 300 Orang Dirumahkan. Terdapat pada:



<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20200405124116-92-490447/enam-hotel-di-riau-tutup-karena-corona-300-orang-dirumahkan>

FB Anggoro, 25 Februari 2020, Pertumbuhan hotel penunjang pariwisata Riau masih terpusat di Pekanbaru, begini penjelansannya. Terdapat pada:

<https://riau.antaranews.com/berita/146382/pertumbuhan-hotel-penunjang-pariwisata-riau-masih-terpusat-di-pekanbaru-begini-penjelansannya>

Rivo Wijaya, 02 Maret 2020, Waspada Virus Corona, Gubri Keluarkan Surat

Edaran. Terdapat pada: <https://www.halloriau.com/read-pemprov-riau-126448-2020-03-02-waspada-virus-corona-gubri-keluarkan-surat-edaran.html>

[Yudi Rahmat, 20 Agustus 2020, Siak dan Pekanbaru Sumbang Kasus Covid-19](https://www.infopublik.id/kategori/nusantara/475466/siak-dan-pekanbaru-sumbang-kasus-covid-19-terbanyak-di-riau?show=)

[Terbanyak di Riau. Terdapat pada:](https://www.infopublik.id/kategori/nusantara/475466/siak-dan-pekanbaru-sumbang-kasus-covid-19-terbanyak-di-riau?show=)

<https://www.infopublik.id/kategori/nusantara/475466/siak-dan-pekanbaru-sumbang-kasus-covid-19-terbanyak-di-riau?show=>