

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Pengertian Hotel**

Hotel adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang sedang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus. Hotel adalah salah satu bentuk usaha yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa kepada para tamu hotel baik secara fisik, psikologi maupun keamanan selama tamu mempergunakan fasilitas atau menikmati pelayanan dihotel (Agusnawar, 2000 : 1).

Menurut Sulistyono, (2006: 11) hotel merupakan bagian integral dari usaha pariwisata yang menurut keputusan Menparpostel disebutkan sebagai usaha akomodasi yang dikomersialkan dengan menyediakan fasilitas-fasilitas yaitu kamar tidur atau kamar tamu, makanan dan minuman, pelayanan-pelayanan penunjang lain seperti: fasilitas olahraga, fasilitas laundry, dan sebagainya.

Maka dari beberapa pernyataan itu dapat disimpulkan bahwa hotel adalah suatu akomodasi yang menyediakan jasa penginapan, makan, minum, dan bersifat umum serta fasilitas lainnya yang memenuhi syarat kenyamanan dan dikelola secara komersil.

#### **B. Produk Hotel**

Produk yang dihasilkan oleh usaha hotel dapat dibedakan menjadi dua komponen, yaitu:

a. Komponen Produk Nyata.

Komponen produk nyata adalah sesuatu yang dapat dilihat, disentuh atau diraba, diukur dan dihitung. Sebagai contoh : makanan dan minuman, kamar tidur dan perlengkapan lainnya adalah merupakan komponen-komponen produk nyata. Untuk lebih jelasnya, akan dijabarkan satu persatu dari komponen-komponen yang merupakan produk nyata adalah sebagai berikut:

- 1) Lokasi Lokasi yang dibutuhkan oleh suatu pariwisata seperti hotel, adalah suatu lokasi yang strategis dan memiliki nilai-nilai ekonomis yang tinggi, yang dimaksud adalah lokasi hotel dalam hubungannya dengan pusat perbelanjaan atau bisnis.
- 2) Fasilitas, seperti a) Kamar-kamar tamu dengan segala perlengkapan yang terdapat didalamnya. b) Restoran dengan berbagai produk makanan dan minuman serta fasilitas-fasilitas fisik di restoran yang dapat mendukung pelayanan penyajian makanan dan minuman. c) Fasilitas olahraga seperti: tennis lapangan yang berada didalam ruangan (*in-door*). d) Fasilitas hiburan, seperti : musik beserta karaoke dan yang lainnya.

b. Komponen Produk tidak Nyata/abstrak.

Faktor-faktor produk tidak nyata adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan pelayanan dan citra suatu produk yang dihasilkan oleh hotel. Komponen yang ada dalam produk tidak nyata/abstrak sebagai berikut : 1) Kamar tamu (*Guest Room*) dan fasilitas kamar lainnya, 2) Makanan dan minuman (*Food & Beverages*), 3) Jasa lainnya (*Other services*).

### C. Jenis-jenis Hotel

Pemerintah telah menetapkan kualitas dan kuantitas hotel yang menjadi kebijaksanaan yang berupa standar jenis klasifikasi yang ditujukan serta berlaku bagi suatu hotel. Penentuan jenis hotel berdasarkan letak, fungsi, susunan organisasinya dan aktifitas penghuni hotel sesuai dengan SK Menteri Perhubungan RI No. 241/4/70 tanggal 15 Agustus 1970. Hotel digolongkan atas:

- a. Residential Hotel, yaitu hotel yang disediakan bagi para pengunjung yang menginap dalam jangka waktu yang cukup lama. Tetapi tidak bermaksud menginap. Umumnya terletak dikota, baik pusat maupun pinggir kota dan berfungsi sebagai penginapan bagi orang-orang yang belum mendapatkan perumahan dikota tersebut.
- b. Transietal Hotel, yaitu hotel yang diperuntukkan bagi tamu yang mengadakan perjalanan dalam waktu relative singkat. Pada umumnya jenis hotel ini terletak pada jalan jalan utama antar kota dan berfungsi sebagai terminal point. Tamu yang menginap umumnya sebentar saja, hanya sebagai persinggahan.
- c. Resort Hotel, yaitu diperuntukkan bagi tamu yang sedang mengadakan wisata dan liburan. Hotel ini umumnya terletak didaerah rekreasi/wisata. Hotel jenis ini pada umumnya mengandalkan potensi alam berupa view yang indah untuk menarik pengunjung.

Penentuan jenis hotel yang didasarkan atas tuntutan tamu sesuai dengan keputusan Menteri Perhubungan RI No.PM10/PW.301/phb-77, dibedakan atas:

- a. *Bussiness hotel*, yaitu hotel yang bertujuan untuk ,melayani tamu yang memiliki kepentingan bisnis.

- b. *Tourist hotel*, yaitu bertujuan melayani para tamu yang akan mengunjungi objek objek wisata.
- c. *Sport hotel*, yaitu hotel khusus bagi para tamu yang bertujuan untuk olahraga atau sport
- d. *Research hotel*, yaitu fasilitas akomodasi yang disediakan bagi tamu yang bertujuan melakukan riset.

Sedangkan penggolongan hotel dilihat dari lokasi hotel menurut Keputusan Dirjen Pariwisata terbagi menjadi dua, yaitu:

- a. *Resort hotel* (pantai/gunung), yaitu hotel yang terletak didaerah wisata, baik pegunungan atau pantai. Jenis hotel ini umumnya dimanfaatkan oleh para wisatawan yang datang untuk wisata atau rekreasi.
- b. *City hotel* (hotel kota), yaitu hotel yang terletak diperkotaan, umumnya dipergunakan untuk melakukan kegiatan bisnis seperti rapat atau pertemuan-pertemuan perusahaan.

Penggolongan berbagai jenis hotel serta bentuk akomodasi tersebut pada dasarnya tidak merupakan pembagian secara mutlak bagi pengunjung. Dapat juga terjadi overlapping yaitu salingmegggunakan satu dengan yang lainnya, misalnya seorang turis tidak akan ditolak jika ingin menginap pada sebuah city hotel, ataupun sebaliknya.

#### **D. Klasifikasi Hotel**

Berdasarkan keputusan Dirjen Pariwisata No. 14/U/II/1988, tentang usaha dan pengelolaan hotel menjelaskan bahwa klasifikasi hotel menggunakan sistem bintang. Dari kelas yang terendah diberi bintang satu, sampai kelas

tertinggi adalah hotel bintang lima. Sedangkan hotel-hotel yang tidak memenuhi standar kelima kelas tersebut atau yang berada dibawah standar minimum yang ditentukan disebut hotel non bintang. Pernyataan penentuan kelas hotel ini dinyatakan oleh Dirjen Pariwisata dengan sertifikat yang dikeluarkan dan dilakukan tiga tahun sekali dengan tata cara pelaksanaan ditentukan oleh Dirjen Pariwisata.

Klasifikasi hotel berbintang tersebut secara garis besar adalah sebagai berikut:

- a. Hotel bintang satu, dengan konsep sebagai berikut: jumlah kamar standar minimal 15 kamar dan semua kamar dilengkapi kamar mandi didalam, ukuran kamar minimum termasuk kamar mandi  $20\text{ m}^2$  untuk kamar double dan  $18\text{ m}^2$  untuk kamar single, ruang public luas  $3\text{m}^2 \times$  jumlah kamar tidur, minimal terdiri dari lobby, ruang makan ( $> 30\text{m}^2$ ) dan bar dan pelayanan akomodasi yaitu berupa penitipan barang berharga.
- b. Hotel bintang dua, dengan konsep sebagai berikut: jumlah kamar standar minimal 20 kamar (termasuk minimal 1 suite room,  $44\text{ m}^2$ ), ukuran kamar minimum termasuk kamar mandi  $20\text{m}^2$  untuk kamar double dan  $18\text{ m}^2$  untuk kamar single, ruang public luas  $3\text{m}^2 \times$  jumlah kamar tidur, minimal terdiri dari lobby, ruang makan ( $>75\text{m}^2$ ) dan bar dan pelayanan akomodasi yaitu berupa penitipan barang berhargam penukaran uang asing, postal service, dan antar jemput.
- c. Hotel bintang tiga, dengan konsep sebagai berikut: jumlah kamar minimal 30 kamar (termasuk minimal 2 suite room,  $48\text{m}^2$ ), ukuran kamar minimum

termasuk kamar mandi  $22\text{m}^2$  untuk kamar single dan  $26\text{m}^2$  untuk kamar double, ruang publik luas  $3\text{m}^2$  x jumlah kamar tidur, minimal terdiri dari lobby, ruang makan ( $>75\text{m}^2$ ) dan bar dan pelayanan akomodasi yaitu berupa penitipan barang berharga, penukaran uang asing, postal service dan antar jemput.

- d. Hotel bintang empat, dengan konsep sebagai berikut: jumlah kamar minimal 50 kamar (termasuk minimal 3 suite room,  $48\text{m}^2$ ), ukuran kamar minimum termasuk kamar mandi  $24\text{m}^2$  untuk kamar single dan  $28\text{m}^2$  untuk kamar double, Ruang public luas  $3\text{m}^2$  x jumlah kamar tidur, minimal terdiri dari kamar mandi, ruang makan ( $>100\text{m}^2$ ) dan bar ( $>45\text{m}^2$ ), pelayanan akomodasi yaitu berupa penitipan barang berharga, penukaran uang asing, postal service dan antar jemput, fasilitas penunjang berupa ruang linen ( $>0,5\text{m}^2$  x jumlah kamar), ruang laundry ( $>40\text{m}^2$ ), dry cleaning ( $>20\text{m}^2$ ), dapur ( $>60\%$  dari seluruh luas lantai ruang makan) dan fasilitas tambahan : pertokoan, kantor biro perjalanan, maskapai perjalanan, drugstore, salon, function room, banquet hall, serta fasilitas olahraga dan sauna.
- e. Hotel bintang lima, dengan konsep sebagai berikut: jumlah kamar minimal 100 kamar (termasuk minimal 4 suite room,  $58\text{m}^2$ ), ukuran kamar minimum termasuk kamar mandi  $26\text{m}^2$  untuk kamar single dan  $52\text{m}^2$  untuk kamar double, ruang public luas  $3\text{m}^2$  x jumlah kamar tidur, minimal terdiri dari lobby, ruang makan ( $>135\text{m}^2$ ) dan bar ( $>75\text{m}^2$ ), pelayanan akomodasi yaitu berupa penitipan barang berharga, penukaran uang asing, postal service dan antar jemput, fasilitas penunjang berupa ruang linen ( $>0,5\text{m}^2$  x jumlah kamar), ruang

laundry ( $>40\text{m}^2$ ), dry cleaning ( $>30\text{m}^2$ ), dapur ( $>60\%$  dari seluruh luas lantai ruang makan), fasilitas tambahan: pertokoan, kantor biro perjalanan, maskapai perjalanan, *drugstore*, *salon*, *function room*, *banquet hall*, serta fasilitas olahraga dan sauna. Dengan adanya klasifikasi hotel tersebut dapat melindungi konsumen dalam memperoleh fasilitas yang sesuai dengan keinginan. Memberikan bimbingan pada pengusaha hotel serta tercapainya mutu pelayanan yang baik.

#### **E. Gambaran Umum Industri Perhotelan Di Indonesia**

Untuk menganalisa persaingan bisnis perhotelan di Jakarta, perlu ditinjau keadaan perkembangan bisnis perhotelan di Indonesia yang secara tidak langsung mempengaruhi perkembangan bisnis perhotelan. Mengingat bahwa dalam bisnis ini sifatnya saling terkait antara daerah atau negara satu dengan negara atau daerah yang lain. Berdasarkan sisi investor, kebanyakan telah menanamkan sebagian saham pada bisnis perhotelan, sehingga tidak menutup kemungkinan untuk melakukan investasi pada perhotelan lainnya. Hal ini dapat dijadikan sebagai standarisasi perkembangan bisnis perhotelan di beberapa daerah lain sebagai pembanding untuk melihat kondisi industri tersebut saat ini.

Terkait dengan hal tersebut dilihat dari pariwisata internasional memiliki kepekaan terhadap siklus element bahwa tahun 2008 pada saat dunia dilanda krisis harga minyak dan pangan, pemanasan dunia dan keuangan. Kemudian di tahun 2009 banyak kalangan memperkirakan bahwa dengan terjadinya krisis tersebut akan berdampak secara serius, kritis dan memiliki dampak langsung terhadap pengurangan lapangan kerja serta memperlambat pertumbuhan ekonomi

global. Semakin tingginya dampak krisis ekonomi menyebabkan berbagai dampak seperti pengurangan produksi barang dan jasa, meningkatnya pengangguran, pengurangan permintaan produk non migas, meningkatnya inflasi, investasi yang rendah, pajak yang menurun, sehingga meningkatkan bunga pada perbankan. Krisis ekonomi dunia di tahun 2009 diperkirakan akan memperlambat pertumbuhan GDP diberbagai negara. Oleh karena itu untuk mengurangi pengeluaran, penduduk menengah kebawah akan memilih memperpendek lama tinggal dan jarak perjalanan dalam berwisata. Kondisi tersebut menjadikan adanya perketatan persaingan dalam pemasaran pariwisata internasional. Oleh sebab itu untuk menarik wisatawan mancanegara ke Indonesia di tahun 2009 diperlukan berbagai upaya yang sangat maksimal dari tahun-tahun sebelumnya. Dimana pengurangan anggaran pemasaran dikhawatirkan akan berdampak negatif pada pencapaian jumlah pengunjung wisatawan.

Pertumbuhan kunjungan wisatawan internasional di 2020 diperkirakan akan mencapai 1,6 miliar (*United Union-world Tourism Organization*). Pertumbuhan ini memberikan pencerahan industri pariwisata sekaligus ketatnya dalam usaha pariwisata oleh banyak negara di dunia. Pasar pariwisata untuk Timur Tengah mempunyai pangsa wisatawan internasional 4,4% dari total seluruh dunia dan rata-rata pertumbuhannya merupakan yang tertinggi di dunia yaitu sebesar 6,7% per tahun. Kemudian diikuti kawasan Asia Timur dan Pasifik sebesar 6,5% per tahun. Pangsa pasar wisatawan internasional terbesar di dunia adalah kawasan Eropa diprediksikan akan menurun dari tahun 1995 yang mencapai 59,8% akan menjadi 45,9% di tahun 2020.

Target kementerian Kebudayaan dan Pariwisata Indonesia untuk kungkungan wisatawan mancanegara, dengan peningkatan jumlah wisatawan pertahun sampai dengan tahun 2014 mencapai 8.600.000 atau 7,5% mengalami pertumbuhan dari tahun 2010. Sedangkan target kunjungan wisatawan nusantar dengan jumlah pergerakan pertahun wisatawan nusantara dampai dengan tahun 2014 mencapai 276.000.000 atau 6,98%. Hal ini dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1 Jumlah Wisatawan Mancanegara (Orang)

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Wisatawan</b>	<b>Pertumbuhan (%)</b>
<b>2010</b>	6.750.000	
<b>2011</b>	7.100.000	5,19
<b>2012</b>	7.500.000	5,63
<b>2013</b>	8.000.000	6,67
<b>2014</b>	8.600.000	7,50

Sumber: Rencana Strategis Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, 2014

Tabel 2.2 Jumlah Wisatawan Nusantara (Orang)

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Wisatawan</b>	<b>Pertumbuhan (%)</b>
<b>2010</b>	230.000.000	
<b>2011</b>	237.000.000	3,04
<b>2012</b>	245.000.000	3,38
<b>2013</b>	258.000.000	5,31
<b>2014</b>	276.000.000	6,98

Sumber: Rencana Strategis Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, 2014

Seiring dengan semakin meningkatnya jumlah wisatawan mancanegara dan nusantara sangat mempengaruhi perkembangan pendirian hotel-hotel baru di berbagai daerah. Akan tetapi pesatnya penambahan hotel-hotel dalam beberapa dekade terakhir ini mulai sangat mempengaruhi tingkat hunian kamar. Persaingan konsep hotel dan fasilitas pendukung lainnya menjadikan sehat tidaknya usaha dibidang perhotelan. Akibat terjadinya penambahan hotel secara dratis, maka laju pertumbuhan penawaran kamar hotel tidak bisa diimbangi dengan penambahan

jumlah pengunjung. Kondisi ini lah yang tidak disadari oleh setiap investor yang hanya melihat permintaan dalam jangka pendek. Ketatnya persaingan dalam industri perhotelan mengakibatkan sebagian hunian banyak yang melakukan perang tarif. Akan tetapi kondisi ini tidak menyudutkan para investor untuk menurun, melainkan tetap tinggi termasuk investasi dalam rangka perluasan kapasitas yang telah ada.

#### **F. Gambaran Umum Industri Perhotelan Di Yogyakarta**

Industri Perhotelan adalah salah satu industri yang berperan penting dalam perkembangan ekonomi dan dunia pariwisata di Indonesia. Seperti yang kita ketahui secara umum hotel adalah seluruh atau sebagian bangunan yang digunakan untuk pelayanan kamar, makanan, dan minuman serta rekreasi yang dikelola dengan tujuan komersial (Soewirjo, 2008). Disebut-sebut sebagai salah satu kota pariwisata favorit wisatawan, baik dari turis lokal maupun asing, menjadi faktor utama laju pertumbuhan hotel yang semakin pesat. Tentunya, Yogyakarta mesti siap sedia untuk menampung turis-turis yang membludak setiap tahunnya. Selain itu, Yogyakarta juga sering menjadi tempat konferensi pertemuan-pertemuan penting. Hotel menjadi salah satu tujuan utama untuk mengakomodasi pertemuan penting tersebut. Hal ini tentunya membuat banyak pengusaha melihat peluang yang besar dalam bisnis hotel.

Pertumbuhan laju hotel, baik di Yogyakarta maupun Sleman memang tidak dapat terelakkan. Hal tersebut disebabkan oleh penambahan jumlah kamar yang signifikan pada tahun 2014-2015 akibat banyaknya wisatawan berkunjung ke Yogyakarta. Jumlah wisatawan yang datang dan menginap di DIY meningkat

dari 3.810.644 orang di tahun 2013 menjadi 3.877.771 orang pada tahun 2014. Hal tersebut menunjukkan kenaikan sebesar 1,76 persen. Dari sejumlah wisatawan yang datang ke DIY, sebanyak 1.481.946 orang (38,22 persen) menginap di hotel bintang dan 2.395.825 orang (61,78 persen) menginap pada usaha akomodasi lain. Dirinci menurut golongan hotel, jumlah wisatawan yang menginap pada hotel bintang naik 19,39 persen yaitu dari 1.241.262 orang di 2013 menjadi 1.481.946 orang di 2014. Sementara wisatawan yang menginap di hotel non bintang justru turun sebesar 6,75 persen yaitu dari 2.569.382 orang di 2013 menjadi 2.395.825 orang di 2014. Bila dirinci per bulan, wisatawan yang datang selama tahun 2014 terendah terjadi pada bulan Februari sebanyak 223.161 orang, dan tertinggi terjadi pada bulan Desember sebanyak 441.110 orang .

**Tabel 2.3 Jumlah Wisatawan Mancanegara dan Dalam Negeri menurut Kelas Hotel**

Tahun	Kelas Hotel/ <i>Hotel Classification</i>		Jumlah
	Bintang/ Star	Non-Bintang/ Non Star	
2010	728.572	2.263.070	2.991.642
2011	782.814	2.423.520	3.206.334
2012	933.915	2.612.416	3.546.331
2013	1.241.262	2.569.382	3.810.644
2014	1.481.946	2.395.825	3.877.771

Sumber: Dinas Pariwisata Provinsi DIY, 2014

Malam tamu menunjukkan perkembangan produktivitas dari usaha akomodasi, yang dihitung dengan menjumlahkan banyaknya tamu yang menginap setiap malam.

**Tabel 2.4 Banyaknya Malam Tamu Mancanegara dan Dalam Negeri menurut Kelas Hotel**

Tahun	Kelas Hotel/ <i>Hotel Classification</i>		Jumlah
	Bintang/ Star	Non-Bintang/ Non Star	
2010	1.238.993	3.051.078	4.290.071
2011	1.379.687	3.865.213	5.244.900
2012	1.645.722	4.058.790	5.704.512
2013	2.077.254	3.302.131	5.379.385
2014	2.615.400	3.022.393	5.637.793

Sumber: Dinas Pariwisata Provinsi DIY, 2014

Berdasarkan tabel di atas Selama tahun 2014, malam tamu hotel bintang mengalami peningkatan sebesar 25,91 persen. Namun hotel nonbintang mengalami penurunan sebesar 8,47 persen. Sementara secara keseluruhan malam tamu mencapai 5.637.793 malam tamu. Jumlah ini naik 4,80 persen dibandingkan dengan tahun 2013 yang mencapai 5.379.385 malam tamu.

Data dari Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) DIY menyebutkan ada 1.160 hotel di Jogja hingga tahun 2013. Hotel bintang sebanyak 60 dengan lebih dari 6.000 kamar sedang 1.100 hotel lainnya merupakan hotel kelas Melati dengan 12.660 kamar. Jumlah tersebut akan terus bertambah. Sebab, saat ini telah terhitung mulai dari tahun 2014, terdapat total 104 izin baru pendirian hotel masuk ke Dinas Perizinan. Masih ada 70 izin IMB yang sudah diselesaikan. Sementara 30 di antaranya telah melakukan proses pembangunan.

Bagi pengusaha yang ingin menanamkan investasi dalam bidang bisnis perhotelan memang menggiurkan. Selain itu, hotel menjadi salah satu penggerak pertumbuhan ekonomi di Yogyakarta. Menurut catatan Berita Resmi Statistik Provinsi D.I. Yogyakarta No. 64/11/34/Th.XVI, 5 November 2014, sektor perdagangan, hotel, dan restoran menyumbang peran perkonomian sebanyak 5,03

%. Banyaknya hotel tersebut tentunya tidak memungkiri kompetisi yang terjadi, baik kompetisi hotel lokal maupun swasta. Walaupun begitu, potensi pasarnya masih sangat besar menjadikan bisnis perhotelan di Yogyakarta masih menggiurkan. Namun, kompetisi hotel tersebut berdampak negatif pada beberapa hotel lokal atau kelas melati. Hotel-hotel kelas melati terancam bangkrut. Sebab, hotel bintang lima (milik swasta elite) menawarkan fasilitas yang memadai dengan jarak tarif yang tipis. Adapun, kompetisi hotel tidak hanya berlangsung di antara pengusaha lokal dan swasta. Namun juga antar pengusaha hotel swasta itu sendiri. Menjamurnya hotel-hotel di Yogyakarta, menyebabkan industri perhotelan semakin ketat. Selain itu, pelarangan rapat di hotel serta pembatasan menginap di hotel untuk instansi pemerintah menyebabkan porsi kue untuk industri perhotelan di DIY menyusut hingga 40%. Pasalnya, sebanyak 40% bisnis hotel di DIY bergantung pada kegiatan MICE yang diselenggarakan oleh pemerintahan. Pada akhirnya hotel-hotel harus bersaing untuk mendapatkan wisatawan. Persaingan ini pun biasanya dilakukan dengan perang tarif hotel. Padahal, tarif harga di DIY telah ditetapkan oleh PHRI. Di samping itu, penjualan sejumlah hotel yang marak terjadi menjelang pergantian tahun ini. Beberapa pengusaha hotel memilih menjual hotelnya untuk mencari keuntungan cepat. Oleh sebab itu, lambat laun bisnis hotel lebih menyerupai bisnis properti.

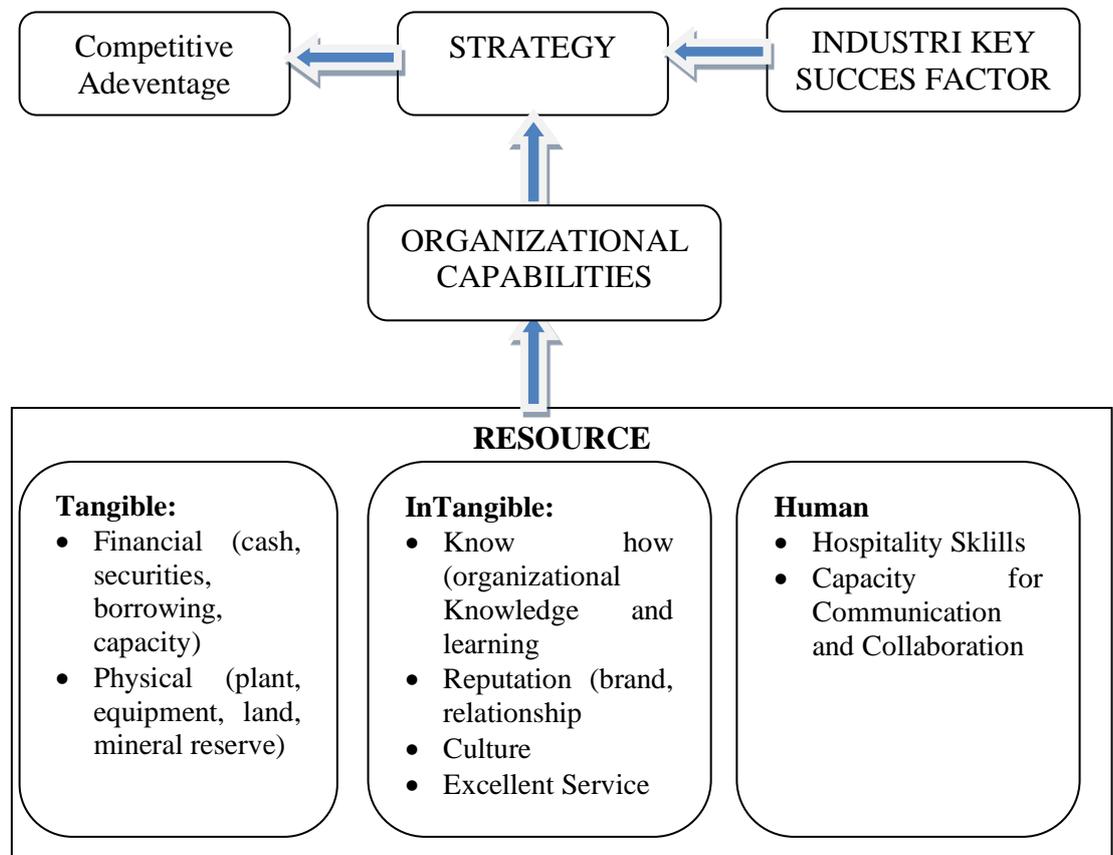
## **G. Analisis Lingkungan Usaha**

### **1. Analisis Lingkungan Usaha Internal**

Analisis lingkungan usaha internal dilakukan untuk mengetahui sumber daya dan kapabilitas perusahaan untuk menciptakan strategis bersaing perusahaan.

Dalam menganalisis lingkungan usaha internal dapat menggunakan metode *Resource Based View* (BSV) (Grant, 2010). RBV menjelaskan mengenai sumber daya dan kapabilitas yang berada di dalam perusahaan yang dapat dikembangkan untuk mencapai *sustainable competitive advantage*.

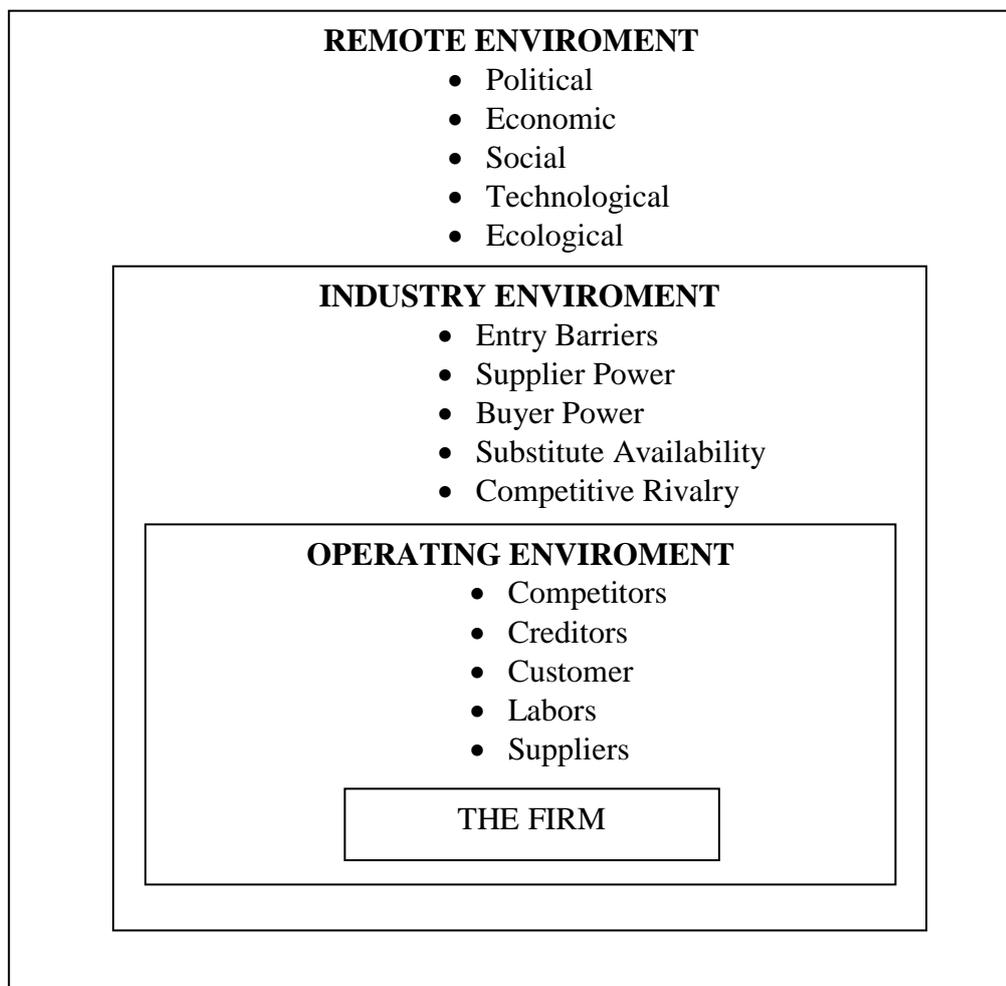
RBV menekankan kemampuan internal organisasi untuk mendukung strategi dan implementasinya untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam pasar industri. Pada dasarnya organisasi sebagai terbuat dari sumber daya dan kemampuan yang dapat dikonfigurasi untuk menyediakan dan keunggulan kompetitif (Henry, 2007).



**Gambar 2.1 Framework RBV Analisis Untuk Hotel**  
**Sumber: Modifikasi dari R.M Grant, 2010**

## 2. Analisis Lingkungan Usaha Eksternal

Analisi usaha lingkungan eksternal dilakukan untuk mengetahui peluang maupun ancaman yang ada pada lingkungan luar perusahaan yang dapat mempengaruhi pertumbuhan perusahaan kedepannya. Dengan adanya kondisi eksternal tersebut diharapkan perusahaan dapat mempersiapkan tindakan-tindakan yang harus diambil agar perusahaan dapat menghadapi ancaman yang terjadi dan memanfaatkan peluang guna dalam pengembangan hotel nantinya.



**Gambar 2.2 Framework Analisis External Analisis Untuk Hotel**  
**Sumber: Pearce Robinson, 1994**