

Analisis Penerapan *Blue Ocean Strategy* Pada PT. Sofyan Hotels, Tbk

Atika Riasari

IAIN Metro Lampung

atikariasari@metrouniv.ac.id

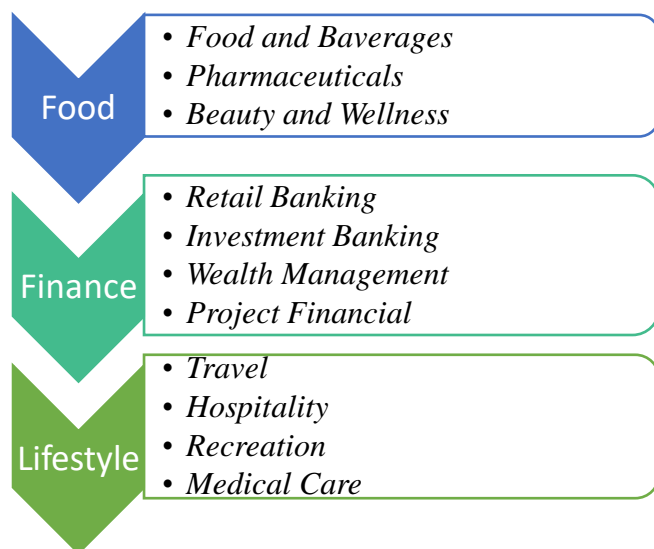
Abstract

This research aims to identify the suitability of the strategy adopted by Sofyan Hotels with the concept of blue ocean strategy and analyze the effectiveness of the strategy adopted by Sofyan Hotels. The method in this study was 25 points which will be used as indicators and instruments of variable A which is a strategy of the companies studied to variable B which is characteristic of the blue ocean strategy. Research results obtained from comparing the 25-point characteristics of strategic blue ocean with the company's strategy was obtained suitability as much as 25 points or have a degree of conformity of 100% means the strategy Sofyan Hotels accordance with the principles of the strategy blue ocean and this concept as a form of applying the blue ocean strategy proved effective in today's business competition. Sharia hotel that was not considered by competitors succeeded in creating new markets for Sofyan Hotels currently has 19 hotels with 1775 rooms spread throughout Indonesia. With the strategy adopted, the gain Sofyan Hotels grew by an average 7.72% per year and managed to win the World's Best Family Friendly Hotel in 2015.

Keywords: *blue ocean strategy, sharia hotel, hospitality Sofyan Hotels*

A. PENDAHULUAN

Bisnis syariah di Indonesia mengalami pertumbuhan yang sangat pesat. Selama lebih dari dua dekade terakhir, ekonomi syariah di Indonesia terus berkembang tidak hanya di sektor perbankan atau nonbank, tetapi juga di sektor riil lain seperti pendidikan, perdagangan, fashion, industri kreatif, UMKM, perhotelan, pariwisata, dan investasi. Crescentrating, perusahaan asal Singapura memberikan data mengenai evolusi industri syariah seperti pada gambar berikut:



Gambar 1. Evolusi Industri Syariah
Sumber: Crescent Rating, 2012

Gambar 1 menunjukkan bahwa produk syariah telah mengalami perkembangan. Demikian juga perubahan produk syariah tersebut terjadi juga di Indonesia. Mulai dari makanan dan minuman halal yang disertifikasi oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) lalu berkembang ditingkat perbankan dengan maraknya bank-bank syariah yang menerapkan konsep Islami, munculnya Pegadaian Syariah, Saham Syariah, Asuransi Syariah dan kemudian gaya hidup yang muncul akibat gaya hidup syariah. Berdasarkan Gambar 1, saat ini produk syariah telah berkembang sampai pada gaya hidup, salah satunya adalah perhotelan.

Konsep syariah dalam bisnis perhotelan menjadi daya tarik karena perkembangan hotel yang menerapkan prinsip syariah tersebut semakin diminati oleh konsumen, alasannya adalah konsumen merasa lebih aman dan nyaman saat mereka menginap di hotel syariah bersama keluarga daripada saat mereka menginap di hotel konvensional, mereka juga dapat melaksanakan ibadah dengan mudah. Selain itu hotel dengan konsep syariah juga memiliki citra yang baik atau terkesan jauh dari hal-hal yang negatif.

Tren bisnis wisatawan muslim di dunia diprediksi tumbuh melebihi tingkat pertumbuhan wisatawan China. Menurut peneliti geografi pariwisata dari National University of Singapore, Profesor Chang, industri pariwisata syariah menjadi tren pasar pariwisata sejak tahun 2005 dan akan terus mengalami pertumbuhan yang pesat dimasa datang. Industri perhotelan di Indonesia sendiri merupakan industri yang memiliki potensi yang sangat besar untuk berkembang, salah satu alasannya adalah kekayaan alam pariwisata dan keanekaragaman budaya yang ada di Indonesia.

Baru-baru ini, Indonesia berhasil merebut tiga penghargaan sekaligus dari 13 kategori yang ada dalam acara *The World Halal Travel Summit And Exhibition 2015* di Emirates Palace, Abu Dhabi, Uni Emirat Arab. Indonesia berhasil meraih penghargaan untuk kategori *World's Best Family Friendly Hotel* yang dimenangkan oleh Sofyan Hotel Betawi, Jakarta kemudian Lombok Nusa Tenggara Barat (NTB) meraih dua penghargaan untuk kategori *World's Best Halal Honeymoon Destination* dan *World's Best Halal Tourism Destination*. (TTGOnline, 2015)

Pariwisata merupakan salah satu sumber perekonomian negara, STR Global, perusahaan yang bergerak di bisnis dan riset perhotelan global yang berbasis di London melalui laporan Global Construction Pipeline, hingga Maret 2014 di Indonesia tengah disiapkan pasokan unit hotel mencapai 53.100 kamar. Jumlah tersebut tumbuh 35,7% dibandingkan tahun lalu. (Bisnis.com, 2014)

Perkembangan ini dapat dilihat dari ekspansi pembangunan hotel yang terjadi di Indonesia. Akibat dari itu persaingan bisnis perhotelan menjadi semakin memanas dengan banyaknya pemain baru yang meramaikan bisnis perhotelan. Tujuan dari persaingan tersebut diantaranya adalah untuk meningkatkan keuntungan perusahaan, mengokohkan posisi di pasar, menciptakan pangsa pasar yang luas dengan berbagai macam strategi yang diterapkan pada umumnya yaitu dengan menonjolkan keunggulan kompetitif serta menciptakan diferensiasi.

Keadaan inilah yang kemudian disebut *red ocean*, dimana batasan-batasan dalam industri telah terdefinisi dan diterima, dan aturan persaingan telah diketahui. Ketika ruang pasar semakin padat, prospek akan laba dan pertumbuhan pun akan berkurang. (Kim dan Mauborgne, 2005:21)

Persaingan yang semakin kompetitif dalam industri perhotelan ini juga menjadi tantangan bagi Sofyan Hotel. Hingga kemudian pada tahun 1992 Sofyan Hotel yang awalnya merupakan hotel konvensional merubah konsep menjadi hotel syariah. Dalam penerapannya, konsep syariah dalam industri perhotelan itu sendiri masih asing bagi konsumen. Sofyan Hotels merupakan hotel pertama di Indonesia yang menjalankan prinsip syariah dengan mendapatkan sertifikat syariah dari Majelis Ulama Indonesia pada tahun 2007.

Penerapan prinsip syariah dalam industri perhotelan masih bisa menjadi nilai tambah bagi produk, alasannya belum banyak hotel yang menerapkan prinsip tersebut. Strategi penciptaan nilai Sofyan Hotel sebagaimana yang tertuang dalam *blue ocean strategy* seakan tidak pernah berhenti. Setidaknya hingga saat ini Sofyan Hotel telah memiliki beberapa hotel yang tersebar di seluruh Indonesia. Hotel-hotel tersebut dipandang berhasil dalam menciptakan pasar baru bagi Sofyan Hotel.

B. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yaitu penelitian yang bertujuan mendeskripsikan dan menggambarkan situasi yang dipandang relevan secara objektif atas dasar fakta, kemudian diambil kesimpulan yang selanjutnya digunakan sebagai acuan dalam penulisan tesis (Catherine, 1995). Penelitian dilakukan terhadap manajemen Sofyan Hotel, sehingga nantinya dapat memperoleh gambaran yang jelas mengenai penerapan strategi dalam aktivitas bisnis.

2. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan manajemen korporat untuk mengetahui latar belakang kebijakan strategi bersaing yang diterapkan, serta menganalisis pengaruh kebijakan strategi tersebut terhadap posisi dalam industri perhotelan.

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari hasil wawancara dengan manajemen Sofyan Hotel.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari berbagai sumber yang telah ada seperti *website*, artikel, buku literatur yang berhubungan dengan manajemen strategik untuk mendukung penulisan tesis ini. Data tersebut berupa data kuantitatif dan data kualitatif.

Sedangkan metode yang digunakan untuk mengevaluasi keefektifan strategi bagi perusahaan dilakukan dengan acuan target inti yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

3. Kerangka Penelitian

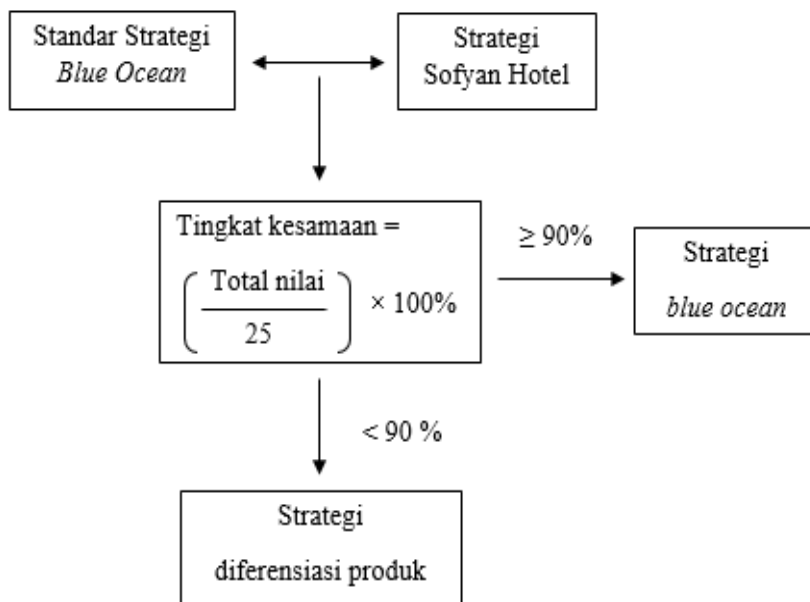
Penelitian ini merujuk pada penelitian sebelumnya yaitu Ratri Paramita (2012) dengan menggunakan 25 poin yang akan digunakan sebagai indikator dan instrumen dari variabel A yang merupakan strategi dari perusahaan yang diteliti terhadap variabel B yang merupakan ciri-ciri dari *Blue Ocean Strategy*. Ke 25 point tersebut adalah:

1. Adanya konsep baru
2. Kebanyakan dibuat dari *red ocean area*
3. Terjadi pada segmen pasar yang tidak dilirik oleh pesaing
4. Menciptakan permintaan baru
5. Merekonstruksi batasan-batasan pasar
6. Fokus kepada non konsumen
7. Menciptakan ruang pasar baru tanpa pesaing

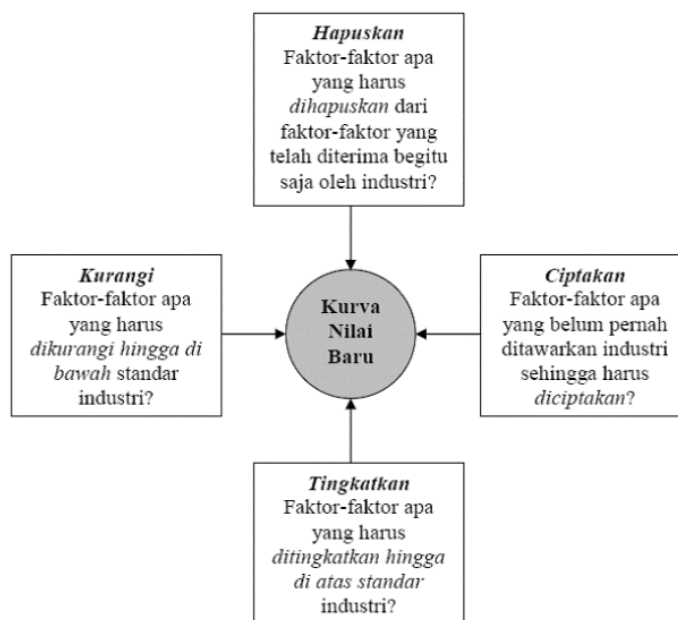
8. Menjadikan kompetisi tidak relevan
9. Membentuk aturan persaingan baru
10. Berpijak pada inovasi nilai
11. Memiliki komponen kreatif
12. Memiliki fokus pada satu bidang
13. Menjauh dari pesaing lain (*divergensi*)
14. Memiliki motto utama yang memikat
15. Berfokus pada gambaran yang besar, bukan pada angka
16. Melakukan rangkaian strategis dengan tepat
17. Adanya peluang pertumbuhan yang menguntungkan
18. Ditandai dengan permintaan melonjak pesat
19. Adanya strategi yang koheren
20. Dapat berjalan tanpa tantangan yang berarti selama 10-15 tahun
21. Berani melangkah dari zona nyaman
22. Memenuhi kerangka kerja empat langkah
 - a) Menghapuskan
 - b) Mengurangi
 - c) Meningkatkan
 - d) Menciptakan

Variabel-variabel tersebut akan dibandingkan kesesuaiannya, setiap poin memiliki bobot nilai yang sama. Pemberian bobot nilai pada masing-masing poin pembandingan dilakukan untuk mengukur seberapa besar kesamaan yang dimiliki oleh kedua strategi tersebut.

Apabila bobot nilai yang didapatkan dari seluruh poin tersebut melebihi 90 %, maka dapat disimpulkan bahwa strategi sesuai dengan prinsip *Blue Ocean Strategy*. Namun jika bobot nilai yang diperoleh kurang dari 90%, maka dapat disimpulkan bahwa strategi hanya merupakan sebagai strategi diferensiasi produk. 25 poin yang digunakan sebagai indikator ini diambil dari buku *blue ocean strategy*, karangan Kim dan Mauborgn yang dapat mempresentasikan prinsip dasar dan karakteristik dari *blue ocean strategy*.



Gambar 3 Bagan Kerangka Pikir Penelitian
 Sumber: Paramita, 2012



Gambar 4 Kerangka Kerja Empat Langkah

(Sumber: Kim, w. Chan, and Renee Mauborgne 2005. *Strategi Samudra Biru*. Jakarta: Serambi Ilmu Semesta: 53)

Pertanyaan ketiga mendorong perusahaan untuk menguak dan menghilangkan kompromi-kompromi yang dipaksakan industri kepada konsumen. Sedangkan pertanyaan

keempat membantu perusahaan menemukan sumber-sumber nilai yang sepenuhnya baru bagi konsumen dan menciptakan permintaan baru.

C. KAJIAN PUSTAKA

1. Konsep Hotel Syariah

Menurut Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyelenggaraan Usaha Hotel Syariah, Syariah adalah prinsip-prinsip hukum Islam sebagaimana yang diatur fatwa dan/atau telah disetujui oleh Majelis Ulama Indonesia. Sedangkan Usaha Hotel Syariah adalah usaha hotel yang penyelenggaraannya memenuhi Kriteria Usaha Hotel Syariah yang telah ditetapkan berdasarkan Peraturan Menteri. Kriteria usaha hotel Syariah adalah rumusan kualifikasi dan/atau klasifikasi yang mencakup aspek produk, pelayanan, dan pengelolaan.

Menurut Adiwarmanto A. Karim, Wakil Ketua Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI), ada dua kategori hotel syariah yaitu:

1. Kategori Hilal 1 adalah hotel yang mengikuti standar Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) dan DSN-MUI, yaitu penggolongan untuk usaha hotel syariah yang dinilai memenuhi seluruh Kriteria Usaha Hotel Syariah yang diperlukan untuk melayani kebutuhan minimal wisatawan muslim.
2. Kategori Hilal 2 adalah penggolongan untuk Usaha Hotel Syariah yang dinilai memenuhi seluruh Kriteria Usaha Hotel Syariah yang diperlukan untuk melayani kebutuhan moderat wisatawan muslim.

Penggolongan ini ditetapkan melalui sertifikasi Usaha Hotel Syariah berdasarkan pada hasil penilaian atas pemenuhan Kriteria Mutlak yang berlaku bagi Usaha Hotel Syariah. Kriteria mutlak ini merupakan ketentuan dan persyaratan minimal tentang produk, pelayanan, dan pengelolaan yang wajib dipenuhi dan dilaksanakan oleh Pengusaha Hotel sehingga dapat diakui sebagai Usaha Hotel Syariah dan memperoleh Sertifikat Usaha Hotel Syariah yang diberikan oleh Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia, bagian dari struktur kelembagaan MUI yang bertindak sebagai Lembaga Sertifikasi di bidang Usaha Pariwisata Syariah. Proses pemberian sertifikat pada usaha hotel dilakukan melalui audit untuk menilai kesesuaian produk, pelayanan dan pengelolaan usaha hotel dengan kriteria Usaha Hotel Syariah. Sertifikat Usaha Hotel Syariah merupakan bukti tertulis yang diberikan oleh DSN-MUI pada usaha hotel yang telah memenuhi penilaian kesesuaian kriteria Usaha Hotel Syariah. Penilaian untuk keperluan sertifikasi dan penerbitan sertifikat tersebut meliputi penelitian

terhadap pemenuhan persyaratan dasar dan pemenuhan dan pelaksanaan kriteria mutlak usaha hotel syariah yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyelenggaraan Usaha Hotel Syariah.

2. Blue Ocean Strategy

Menurut Kim dan Mauborgne (2005), terdapat dua macam area dalam dunia bisnis yaitu *red ocean* (samudra merah) dan *blue ocean* (samudra biru). Samudra merah menggambarkan persaingan bisnis saat ini sedangkan samudra biru, menciptakan ruang pasar yang baru, sehingga persaingan menjadi tidak relevan lagi. Dalam samudra merah, batasan-batasan dalam industri telah didefinisikan dan diterima, dan aturan-aturan persaingan sudah diketahui. Perusahaan saling berkompetisi mengalahkan pesaingnya untuk mendapatkan pangsa permintaan yang lebih besar. Saat ruang pasar semakin penuh, prospek laba dan pertumbuhan akan berkurang.

Sebaliknya, *Blue Ocean Strategy* merupakan salah satu strategi bisnis dengan menciptakan permintaan dengan memanfaatkan pasar yang belum atau bahkan tidak dilirik oleh kompetitor lain untuk sejumlah konsumen yang sama. *Blue Ocean Strategy* ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. *Blue ocean* kebanyakan dibuat dari area *red ocean* dengan cara memperluas batasan-batasan industri yang sudah ada. Pada strategi ini, perusahaan dapat menurunkan biaya produksi disertai dengan peningkatan nilai produk sehingga dapat menimbulkan inovasi nilai yang menguntungkan bagi perusahaan maupun pelanggan. Selain itu perusahaan juga dapat menerapkan strategi ini dengan menjadi pemimpin pasar dan penentu harga pasar dari produk yang dihasilkan.

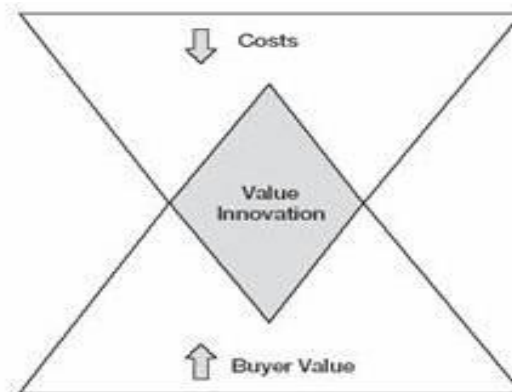
Tabel 2. Perbedaan *Red Ocean* dan *Blue Ocean*

| <i>Red Ocean</i> | <i>Blue Ocean</i> |
|---|---|
| Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada | Menciptakan ruang pasar baru yang belum ada pesaing |
| Berusaha memenangkan kompetisi | Membuat kompetisi menjadi tidak relevan |
| Mengeksploitasi permintaan yang telah ada | Menciptakan dan menangkap permintaan baru |
| Memilih antara nilai-biaya (<i>value-cost trade-off</i>) | Mendobrak pertukaran nilai-biaya |
| Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah | Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah |

(Sumber: Kim, W. Chan, and Renee Mauborgne 2005. *Strategi Samudra Biru*. Jakarta: Serambi Ilmu Semesta: 38)

3. Inovasi Nilai: Batu-Pijak Strategi Samudra Biru

Perusahaan yang berada dalam area *red ocean* melakukan pendekatan konvensional dengan berlomba-lomba memengankan kompetisi dengan membangun posisi yang kuat dalam industri. Sedangkan pada *blue ocean*, perusahaan tidak menggunakan kompetisi namun menggunakan inovasi nilai, yang merupakan batu pijak dari *blue ocean*. Inovasi nilai membuat kompetisi menjadi tidak relevan lagi dan sekaligus membuka ruang pasar yang baru dan tanpa pesaing. Inovasi nilai terjadi hanya ketika perusahaan memadukan inovasi dengan *utilitas* (manfaat), harga, dan posisi biaya. Secara umum, diyakini bahwa perusahaan hanya bisa menciptakan nilai lebih tinggi bagi pelanggan dengan biaya tinggi atau menciptakan nilai lumayan dengan biaya lebih rendah. Sehingga kemudian strategi dilihat sebagai membuat pilihan antara diferensiasi dan biaya rendah (*low cost*) seperti pada Gambar 2. yang menggambarkan dinamika diferensiasi biaya rendah yang mendasari inovasi nilai.



Gambar 2. Inovasi Nilai: Batu-Pijak Strategi Samudra Biru

(Sumber: Kim, w. Chan, and Renee Mauborgne 2005. *Strategi Samudra Biru*. Jakarta: Serambi Ilmu Semesta: 36)

Inovasi nilai diciptakan dalam wilayah dimana tindakan perusahaan secara positif memengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Penghematan biaya dilakukan dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri. Nilai pembeli ditingkatkan dengan menambah dan menciptakan elemen-elemen yang belum ditawarkan industri. Seiring berjalannya waktu, biaya berkurang lebih jauh ketika skala ekonomi bekerja setelah terjadi volume penjualan yang tinggi akibat keunggulan nilai yang diciptakan. Perusahaan yang menciptakan *blue ocean strategy* dapat mengejar diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan.

4. Enam Prinsip Strategi Samudra Biru

Enam prinsip strategi samudra biru terdiri dari 4 prinsip perumusan dan 2 prinsip eksekusi/ pelaksanaan yang dapat menjadi pedoman sehingga strategi samudra biru dapat dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan. Enam Prinsip Strategi tersebut adalah:

1. Merekonstruksi batasan-batasan pasar. Untuk keluar dari samudra merah, perusahaan harus mendobrak batasan-batasan umum mengenai cara berkompetisi dengan mengkaji secara sistematis batasan-batasan tersebut untuk menciptakan samudra biru dan mencermati industri-industri alternatif, kelompok strategis, kelompok pembeli, penawaran produk dan jasa pelengkap, orientasi fungsional-emosional suatu industri dan bahkan waktu. Hal ini akan memberikan gambaran pada perusahaan mengenai pengetahuan bagaimana merekonstruksi realitas-realitas pasar untuk membuka samudra biru.
2. Perencanaan strategis harus fokus pada gambaran besar bukan pada angka. Prinsip ini merupakan kunci untuk mengurangi resiko perencanaan investasi tenaga dan waktu yang terlalu besar dengan hasil hanya berupa langkah taktis samudra merah. Dalam proses perencanaan strategis, menggambar kanvas strategi tidak hanya memvisualkan posisi strategis terkini suatu perusahaan dalam ruang pasar, tetapi juga membantu memetakan strategi di masa depan. Dengan membangun proses perencanaan strategis pada kanvas strategi, suatu perusahaan dapat memfokuskan perhatian utama pada gambaran besar dan bukan tenggelam dalam angka-angka dan jargon serta terperangkap dalam detail operasional.
3. Jangkauan pasar harus melampaui harapan konsumen. Biasanya, untuk menumbuhkan pangsa pasar, perusahaan berusaha mempertahankan dan memperluas konsumen yang kerap mengarah pada segmentasi dan penawaran untuk bisa memenuhi preferensi konsumen. Semakin kompetitif, semakin besar juga penyesuaian terhadap produk yang ditawarkan. Ketika perusahaan bersaing untuk memenuhi preferensi konsumen, ruang pasar akan menjadi semakin kecil. Dalam samudra biru, perusahaan mengembangkan hal-hal yang bernilai bagi konsumen sehingga perusahaan dapat melampaui permintaan yang telah ada dan membuka ruang bagi konsumen baru.
4. Menjalankan rangkaian strategis dengan tepat.
5. Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi, baik itu hambatan kognitif, hambatan sumber daya alam, hambatan motivasi dan waktu maupun hambatan politis.
6. Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi melalui berbagai pendekatan agar tercapai komitmen jangka panjang.

5. Kanvas Strategi

Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Menggambar kanvas strategi menghasilkan tiga hal, yaitu:

1. Menunjukkan profil strategis suatu industri dengan menggambarkan secara jelas faktor-faktor yang mempengaruhi kompetisi diantara sesama pemain industri.
2. Menunjukkan profil strategis dari kompetitor potensial, mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi area investasi.
3. Menunjukkan profil strategis perusahaan yang menggambarkan bagaimana perusahaan berinvestasi pada faktor-faktor kompetisi dan bagaimana perusahaan melakukan investasi pada faktor-faktor tersebut dimasa depan.

Kanvas strategi suatu industri secara fundamental dapat dirubah, dimulai dengan mengarahkan kembali fokus strategi dari pesaing ke alternatif, dan dari konsumen ke non konsumen industri tersebut. Untuk mengejar nilai tinggi sekaligus biaya rendah, perusahaan harus melawan logika lama, yaitu membanding-bandingkan pesaing dalam bidang yang ada dan memilih antara diferensiasi tau *cost leader*. Ketika fokus strategi digeser dari kompetisi ke arah alternatif dan nonkonsumen, maka akan diperoleh pemahaman bagaimana meredefinisikan masalah yang dihadapi industri dan, karenanya, merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli yang ada pada batas-batas industri. Sebaliknya, logika strategi konvensional akan menuntut perusahaan untuk menawarkan solusi lebih baik dibandingkan yang ditawarkan kompetitor bagi masalah-masalah yang sudah didefinisikan oleh industri. (Kim, 2005)

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Pembahasan Strategi *Blue Ocean* Sofyan Hotels

Penelitian ini menggunakan alat analisis berupa 25 poin pertanyaan yang digunakan sebagai indikator dari ciri-ciri strategi *blue ocean* terhadap strategi yang diterapkan oleh Sofyan Hotel. Seluruh poin tersebut mengacu dari buku karangan W. Chan Kim dan Renee Mauborgne yang berjudul *Blue Ocean Strategy* yang dinilai dapat merepresentasikan karakteristik dan prinsip dasar *blue ocean strategy* dalam penelitian ini.

Tabel 3
 Perbandingan Ciri Strategi *Blue Ocean* dan Strategi Sofyan Hotels

| No. | Ciri Strategi <i>Blue Ocean</i> | Strategi Sofyan Hotel | Nilai |
|-----|---------------------------------|-----------------------|-------|
|-----|---------------------------------|-----------------------|-------|

| | | | |
|----|---|---|---|
| 1. | Adanya konsep baru | Sofyan Hotel merupakan hotel syariah pertama di Indonesia. Konsep syariah merupakan konsep baru di industri perhotelan. | 1 |
| 2. | Kebanyakan dibuat dari <i>red ocean area</i> | Konsep hotel syariah merupakan hasil dari kejenuhan dari kompetisi yang semakin ketat dalam industri perhotelan. | 1 |
| 3. | Terjadi pada segmen pasar yang tidak dilirik oleh pesaing | Segmen pasar ini sebelumnya tidak dilirik oleh pesaing karena dinilai mempersempit segmen pasar. | 1 |
| 4. | Menciptakan permintaan baru | Konsep syariah menciptakan permintaan baru bagi konsumen yang ingin merasakan kenyamanan dan ketenangan serta jauh dari citra negatif di hotel. | 1 |

| | | | |
|-----|---|---|---|
| 5. | Merekonstruksi batasan-batasan pasar | Sofyan Hotel dapat membuktikan bahwa hotel syariah tidak mempersempit pasar dan menerobos pandangan bahwa hotel syariah tidak prospektif. | 1 |
| 6. | Fokus pada non-konsumen | Pada saat itu konsumen belum mengenal konsep hotel syariah, kemudian Sofyan Hotels muncul dengan perubahan konsep syariahnya maka pasar baru terbentuk dan menarik konsumen baru. | 1 |
| 7. | Menciptakan ruang pasar baru tanpa persaingan | Sofyan Hotel menciptakan ruang pasar baru tanpa pesaing dengan keluar dari hotel konvensional menjadi hotel syariah. | 1 |
| 8. | Menjadikan kompetisi tidak relevan | Deengan menciptakan ruang pasar baru tanpa pesaing membuat kompetisi menjadi tidak relevan lagi. | 1 |
| 9. | Membentuk aturan persaingan baru | Sebagai hotel syariah pertama di Indonesia, Sofyan Hotel memiliki peluang untuk membentuk persaingan baru. | 1 |
| 10. | Berpijak pada inovasi nilai | Sofyan Hotel terus melakukan inovasi untuk menciptakan produk baru yang dapat memberikan nilai tambah pada konsumen. | 1 |

| | | | |
|-----|---------------------------------|--|---|
| 11. | Memiliki komponen kreatif | Selain konsep syariah yang ditawarkan oleh Sofyan Hotels, komponen kreatif lain yang dimiliki Sofyan Hotels adalah bentuk bangunan yang telah ditetapkan sebagai cagar budaya dan letaknya pun strategis. Hotel syariah pada umumnya bernuansa Timur Tengah, pemilihan desain dan ornamen bercita rasa lokal ini memberikan kesan yang berbeda dan unik bagi para tamu | 1 |
| 12. | Memiliki fokus pada satu bidang | Sofyan Hotels fokus pada satu bidang yaitu misi untuk dapat menjadi hotel terdepan kelas dunia. | 1 |

| | | | |
|-----|--|---|---|
| 13. | Menjauh dari pesaing lain (divergensi) | Keputusan Sofyan Hotel berubah menjadi hotel syariah merupakan upaya menjauh dari persaingan hotel konvensional. | 1 |
| 14. | Memiliki motto utama yang memikat | Motto yang dimiliki Sofyan Hotels adalah “Di mana Keramahan adalah sesuatu yang Fitri”. Motto ini menyiratkan bahwa Sofyan Hotels memberikan pelayanan dengan keramahan yang khas dibandingkan hotel lainnya karena menerapkan konsep syariah, sehingga dapat memberikan kesan yang baik dan indah. | 1 |
| 15. | Berfokus pada gambaran yang besar, bukan pada angka | Sofyan Hotel menjadikan visi dan misi perusahaan sebagai pedoman dalam menjalankan bisnis. perusahaan tidak hanya fokus pada pendapatan yang besar saja namun juga fokus untuk mengembangkan perusahaan secara berkesinambungan dan mengembangkan hubungan yang berkesinambungan dengan investor, rekanan perusahaan, pemerintah, operator hotel lain, konsumen maupun masyarakat luas. | 1 |
| 16. | Melakukan rangkaian strategis yang tepat | Sofyan Hotels terus mengembangkan strateginya seperti mengadakan program <i>training</i> , lokakarya dan komunikasi internal, Melaksanakan sistem jaminan mutu, dll. | 1 |
| 17. | Adanya peluang pertumbuhan yang menguntungkan | Pendapatan Sofyan Hotel tumbuh signifikan sebesar 15-20% per tahun selama periode transformasi menjadi hotel syariah. Pendapatan hotel dari sumber-sumber lainnya juga mengalami peningkatan meskipun fasilitas dan produk yang tidak sesuai konsep syariah telah dihapuskan. | 1 |
| 18. | Ditandai dengan permintaan yang melonjak pesat | Setelah menerapkan konsep syariah, tingkat hunian kamar Sofyan Hotel meningkat dibanding ketika masih menjadi hotel konvensional. | 1 |
| 19. | Adanya strategi yang koheren | Sofyan Hotel menerapkan strategi yang koheren diantaranya dengan mendirikan Sofyan Institute yang bergerak dibidang pendidikan tujuannya untuk mendidik tenaga-tenaga profesional berbasis syariah dalam industri perhotelan. Dalam rangka memperluas pasar, Sofyan Hotel saat ini menjalin kerjasama berupa waralaba untuk hotel syariah yang saat ini sudah tersebar di beberapa kota di Indonesia. | 1 |
| 20. | Dapat berjalan tanpa tantangan yang berarti selama 10-15 tahun | Sofyan Hotel mengubah manajemennya dari hotel konvensional menjadi syariah sejak tahun 1993, atau sudah 23 tahun. | 1 |
| 21. | Berani keluar dari zona nyaman | Hotel konvensional merupakan zona nyaman karena sudah jelas aturannya, sedangkan pada saat itu belum ada hotel syariah di Indonesia. | 1 |

| | | | |
|--------------------|--------------|---|-----------|
| | | Artinya Sofyan Hotel harus belajar sendiri merumuskan strateginya agar berhasil. | |
| 22. | Menghapuskan | Menghapus atau menutup produk dan fasilitas yang tidak sesuai dengan konsep syariah. | 1 |
| 23. | Mengurangi | Mengurangi penggunaan hiasan pada interior hotel. Hanya menggunakan hiasan-hiasan yang sesuai dengan syariah. | 1 |
| 24. | Meningkatkan | Standar hotel konvensional ditambah fasilitas yang sesuai dengan konsep syariah merupakan usaha Sofyan Hotels untuk meningkatkan nilai produknya. | 1 |
| 25. | Menciptakan | Faktor yang belum pernah ditawarkan industri perhotelan dan harus diciptakan diantaranya adalah sertifikasi halal dan dewan pengawas syariah. | 1 |
| TOTAL NILAI | | | 25 |

Berdasarkan data yang telah diperoleh dan dianalisis menggunakan metode yang telah ditentukan, maka dapat dianalisis bahwa terdapat 25 point dari hasil pengamatan perusahaan yang diteliti sesuai dengan ciri-ciri strategi *blue ocean*. Sehingga dari hasil analisis tersebut diperoleh persentase perbandingan kesesuaian strategi Sofyan Hotel terhadap strategi *blue ocean* berikut ini:

$$\frac{25}{25} \times 100\% = 100\%$$

Dengan demikian, maka hasil tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan telah menerapkan strategi *blue ocean* dengan hasil 100%. Artinya strategi yang di terapkan oleh Sofyan Hotel sesuai dengan prinsip strategi *blue ocean*.

2. Analisis Kinerja Perusahaan

Tabel 4.

Pertumbuhan Pendapatan PT Sofyan Hotels Tahun 2008-2014 (dalam jutaan Rupiah)

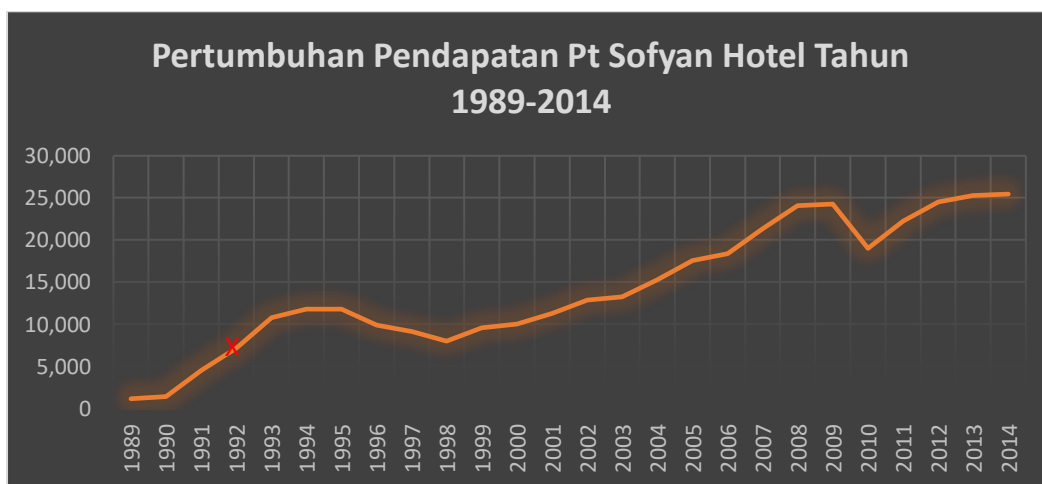
| Description | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Room | 16.699 | 17.173 | 13.630 | 14.885 | 15.214 | 15.310 | 14.239 |
| Food & Beverage | 6.530 | 6.534 | 4.786 | 6.687 | 8.240 | 8.669 | 9.651 |
| Others | 533 | 391 | 271 | 250 | 315 | 408 | 351 |
| Total Sales | 23.762 | 24.098 | 18.687 | 21.823 | 23.769 | 24.387 | 24.241 |
| PT SHMC | 314 | 152 | 348 | 447 | 728 | 884 | 1.209 |
| Total | 24.076 | 24.250 | 19.035 | 22.270 | 24.496 | 25.271 | 25.450 |
| Growth Rate | (%) | 0,72 | (21,51) | 17,00 | 10,00 | 3,16 | 0,71 |
| Average Growth | (%) | | | | | | 7,72 |

Sumber: Sofyan Hotels

Tabel 4 tentang pertumbuhan pendapatan PT Sofyan Hotels menunjukkan bahwa pendapatan hotel rata-rata tumbuh sebesar 7,72%. Pada tahun 2010 pertumbuhan hotel menurun sebesar 21,51%, hal ini disebabkan karena PT Sofyan menjual salah satu dari tiga hotelnya yang berarti pendapatan hanya berasal dari dua hotel.

Pada grafik 1 menunjukkan bahwa terjadi pertumbuhan pendapatan yang signifikan setelah PT Sofyan Hotels merubah konsep hotel konvensional menjadi hotel syariah. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa Sofyan Hotels sudah mulai menggemakan ide untuk berubah menjadi hotel syariah sejak tahun 1992. Di tahun 1993-1997 yang merupakan langkah awal dalam tahap pengondisian, kondisi pertumbuhan pendapatan Sofyan Hotels sempat mengalami penurunan, hal ini disebabkan oleh beberapa hal seperti oleh berkurangnya sumber pendapatan perusahaan yang disebabkan karena penutupan beberapa fasilitas dan pelayanan hotel yang tidak sesuai dengan konsep syariah, dan juga pada saat itu Sofyan Hotels sedang melakukan perubahan secara bertahap dengan mulai membangun kebutuhan bersyariah. Meskipun demikian setelah memutuskan menjadi hotel syariah pendapatan hotel terus meningkat.

Grafik 1
Pertumbuhan Pendapatan PT Sofyan Hotels Tahun 1989-2014



Sumber: PT Sofyan Hotels

Pada tahun 2010, pendapatan Sofyan Hotels sempat mengalami penurunan yang disebabkan oleh divestasi salah satu aset perusahaan sebagai salah satu langkah strategi perusahaan. Sofyan Hotels menjual tanah dan bangunan salah satu hotelnya yaitu Cikini Sofyan Hotels yang pada saat itu mendapatkan penawaran yang sangat tinggi yaitu tiga kali lipat dari

harga pasar. Selain itu alasan Sofyan Hotels menjual Cikini Sofyan Hotels adalah karena kondisi bangunan yang dibuat pada tahun 1983 dinilai sudah tua dan pada kondisi *selles market under supply*, sedangkan bila direnovasi pun dinilai tidak dapat bersaing secara maksimal. Hasil dari penjualan salah satu aset perusahaan tersebut kemudian digunakan untuk merevitalisasi dan merekonstruksifikasi SDM dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, merenovasi dan meningkatkan kualitas dua hotel lainnya, yaitu Hotel Sofyan Tebet dan menambah lantai di Sofyan Hotel Betawi sehingga nilai aset kedua hotel tersebut meningkat.

E. KESIMPULAN

Kesimpulan dalam penelitian ini mengacu kepada tujuan dari penelitian yaitu menganalisis apakah dalam penerapan konsep syariah pada industri perhotelan yang diterapkan oleh Sofyan Hotel sesuai dengan strategi *blue ocean* dan mengevaluasi apakah penerapan konsep syariah tersebut efektif untuk memenangkan persaingan dan sesuai dengan kondisi lingkungan bisnis pada saat ini.

Tujuan penelitian yang pertama, diperoleh menggunakan alat penelitian yang terdiri dari 25 poin pertanyaan mengenai strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Berdasarkan dari hasil perbandingan ciri-ciri *blue ocean strategy* dengan strategi Sofyan Hotels tingkat kesesuaian strategi *blue ocean* dan Sofyan Hotels adalah sebesar 100%, sehingga dapat dinyatakan bahwa strategi bisnis yang diterapkan oleh Sofyan Hotels sesuai dengan konsep *blue ocean strategy*.

Sofyan Hotels menawarkan konsep baru di industri perhotelan dengan menerapkan konsep syariah yang tadinya tidak dilirik oleh pesaing karena dinilai dapat mempersempit pasar. Sebagai hotel syariah pertama di Indonesia, Sofyan Hotels dinilai berhasil menerapkan *blue ocean strategy* dan telah menjadi bagian dari strategi perusahaan. Perubahan konsep dari hotel konvensional menjadi hotel syariah berhasil menciptakan pasar baru bagi Sofyan Hotels baik itu di dalam maupun luar negeri.

Konsep *blue ocean strategy* berpijak pada peningkatan nilai produk melalui inovasi nilai, produk dan jasa yang ditawarkan Sofyan Hotels berbeda dari hotel-hotel lainnya dan memiliki nilai lebih sehingga Sofyan Hotels dapat memperoleh keuntungan jangka panjang. Untuk mempertahankan posisinya, Sofyan Hotels melakukan rangkaian strategis yang tepat dan selalu mengembangkan nilai dari produknya serta tidak pernah berhenti berinovasi. Sesuai dengan prinsip *blue ocean strategy*, Sofyan Hotel memenuhi kinerja kerja empat langkah dengan menghapuskan atau menutup fasilitas maupun produk yang tidak sesuai dengan konsep

syariah, mengurangi penggunaan hiasan pada interior hotel karena hanya menggunakan hiasan yang sesuai dengan konsep syariah, meningkatkan standar hotel dengan menambah fasilitas yang sesuai dengan konsep syariah selain standar hotel konvensional, dan menciptakan rasa aman dan nyaman dengan menawarkan gaya hidup syariah dalam industri perhotelan.

Tujuan penelitian yang kedua diperoleh melalui analisis kinerja perusahaan yang dilihat dari laporan keuangan perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian dari data tersebut di dapatkan hasil bahwa dengan penerapan *blue ocean strategy*, pendapatan Sofyan Hotel mengalami peningkatan. Sofyan Hotel terbukti dapat tumbuh dan terus berkembang hingga saat ini serta sudah beroperasi selama 27 tahun sejak berdiri pada tahun 1989.

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa konsep hotel syariah yang diterapkan oleh Sofyan Hotels sesuai dengan prinsip strategi *blue ocean* serta efektif menghasilkan keuntungan bagi perusahaan dan efektif untuk memenangkan persaingan pada saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Bisnis.com. (2014, April 21). *Bisnis Perhotelan: Pertumbuhan Hotel di Indonesia Terus Meningkat*. Diakses pada 31 Maret 2015, dari <http://bisnis.com/properti/read/20140421/107/221127/bisnis-perhotelan-pertumbuhan-hotel-di-indonesia-terus-meningkat>.
- Badan Pusat Statistik. (2015). *Data Kedatangan Wisatawan Asing Berdasarkan Negara Tinggal*. Diakses pada 28 Desember 2015, dari <http://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/1388>.
- Catherine, M. & Rossman, B. (1995). *Designing Qualitative Research*. California: Sage Publication, Inc.
- Cizmar, S. (2007). Competitiveness of The Croatian Hotel Industry. *Acta Turistica* Vol.19 No.2 pp.150-181.
- Dalrymple, B. (2010). How Sharia Laws Affecting Global Interest Rate Determination. *Journal of Finance and Accountancy*, pp. 1-9.
- Hannon, Patrick. (2008). Sharia?. *The Furrow*, Vol. 59, No.5, pp. 259-263.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Jakarta: Serambi Ilmu Semesta.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (1999). Creating New Market Space (versi elektronik). *Harvard Business Review*, pp. 83-93.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2009). How Strategy Shape Structure (versi elektronik). *Harvard Business Review*, pp. 72-80.
- Kompas. (2013, November 17). *Presiden Canangkan Gerakan Ekonomi Syariah*. Diakses pada April 28, 2015, dari <http://nasional.kompas.com/read/2013/11/17/1040020/Presiden.Canangkan.Gerakan.Ekonomi.Syariah>

- Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No 2 Tahun 2014* . (2014, Januari 17). Diakses pada 18 April 2015, dari http://peraturan.bkpm.go.id/jdih/lampiran/Permen_Parweka_2_2014.pdf
- Pikiran Rakyat. (2015, Oktober 21). *Rebut Juara World Halal, Kuatkan Pariwisata Indonesia*. Diakses pada 8 November 2015 dari <http://www.pikiran-rakyat.com/wisata/2015/10/21/346869/rebut-juara-world-halal-kuatkan-pariwisata-indonesia>
- Paramita, R. (2012). *Analisa Penerapan Strategi Blue Ocean Pada PT HM Sampoerna*. Tesis, tidak dipublikasikan. Program Studi Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Purwanegara, M. Sufiati., & Nurahman, Gari. (2013). Marketing Strategy Of Narapati Indah Syariah Hotel and Convention. *The Indonesian Journal Of Business Asministration*, Vol. 2, No. 3, pp. 293-306.
- Rahman, M. Khalilur. (2014). Motivating Factors Of Islamic Tourist's Destination Loyalty: An Empirical Investigation In Malaysia. *American Research Institute*, Vol. 2, No. 1, pp 63-77.
- Rostanti, Q. (2013, September 9). *Dua Kategori Hotel Syariah Versi MUI*. Diakses pada 30 Maret 2015, dari Republika Online: <http://www.republika.co.id/berita/dunia-islam/islam-nusantara/13/09/09/msuqh7-dua-kategori-hotel-syariah-versi-mui>
- Salleh, N. Z., & dkk. (2014). The Practice of Shariah-Compliant Hotel in Malaysia. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 5, No. 1, pp. 26-30.
- Sofyan, R. (2011). *Bisnis Syariah Mengapa Tidak*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Straub, D. W. (2009, Desember). *Editor's Comments: Creating Blue Oceans of Thought via Highly Citable Articles* . Diakses pada 22 Mei 2015, dari MIS Quarterly: <http://www.jstor.org/stable/20650318>
- TTGOnline. (2015, Oktober 22). *World Halal Travel Awards winners announced*. Diakses pada 1 November 2015, dari <http://www.ttgmena.com/world-halal-travel-awards-winners-announced/>
- Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2006). *Strategic Management and Business Policy Tenth Edition*. New Jersey: Pearson International.
- Yusof, M. F., & Muhammad, M. Z. (2011). Introducing Shariah Compliant Hotels as a New Tourism Product: The Case of Malaysia . *Entrepreneurship Vision 2020: Innovation, Development Sustainability, and Economic Growth*, pp. 1142-1146.
- Zamani-Farahani, H., & Henderson, J. C. (2010). Islamic Tourism and Managing Tourism Development in Islamic Societies: The Cases of Iran and Saudi Arabia. *International Journal of Tourism Research*. Vol.12, pp. 79-89.