

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dalam Bab IV maka dapat diambil kesimpulan mengenai strategi apa yang dipakai oleh PT. Hotel Mendut untuk tetap survival dalam menghadapi krisis moneter di Indonesia.

1. Kesimpulan dari analisis SWOT

Dalam proses analisis SWOT digunakan model analisis Matrik SWOT, dalam matrik ini diketahui strategi Hotel Mendut dalam mengkombinasikan kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan yang dimilikinya dalam menghadapi pesaingnya. Kombinasi yang dilakukan ini meliputi:

□ SO Strategies

- a. Mempertahankan mutu dan kualitas pelayanan.
- b. Meningkatkan kualitas sumber daya.
- c. Meningkatkan kegiatan pemasaran, sebagai dasar dalam pembentukan strategi bersaing.

□ WO Strategies

- a. Mengadakan pelatihan dibidang manajerial.
- b. Memperluas area hotel .
- c. Investasi dalam bidang teknologi dan informasi..
- d. Melakukan tambahan investasi untuk memperkuat struktur permodalan

□ (ST) Strategies

- a. Melakukan penetrasi pasar yang lebih intensif.
- b. Melakukan positioning ulang terhadap target pasar

□ **WT Strategies**

- a. Meningkatkan profesionalisme dan motivasi kerja para karyawannya.
- b. Menerapkan strategi bertahan dalam proses survival yang dilakukan perusahaan dalam masa krisis.

2. Kesimpulan dari analisis Lingkungan Ekstern dan Interen

Dalam proses analisis lingkungan interan dan ekstern digunakan matrik ekstern (EFAS) dan interen (IFAS).

□ **Matrik IFAS**

Dalam analisis lingkungan internal dapat diketahui bahwa strategi bersaing yang diterapkan oleh Hotel Mendut adalah:

a. **Struktur organisasi**

Struktur organisasi yang dibangun oleh hotel mendut sudah baik mereka menempatkan orang-orang yang mampu mengelola, memotivasi dan mengkoordinasikan orang-orang yang ada di bawahnya. Pembagian departemen dan proses pertanggung jawabannya terlihat cukup jelas dan terstruktur, sehingga memungkinkan karyawan bekerja sesuai wewenang dan tanggungjawabnya.

b. **Sumberdaya Perusahaan.**

1) **Permodalan**

Kondisi keuangan hotel mendut cukup kuat, tapi masih memerlukan suntikan dana agar tetap bisa bertahan pada masa krisis

2) **SDM**

Karyawan yang dimiliki memiliki loyalitas dan motivasi yang tinggi, dalam pencapaian tujuan perusahaan.

□ **Matrik EFAS**

Dalam analisis lingkungan Eksternal dapat diketahui bahwa strategi bersaing yang diterapkan oleh Hotel Mendut adalah:

1) **Pasar**

Dengan makin turunnya tingkat hunian hotel secara keseluruhan hotel Mendut berupaya melakukan proses efisiensi terhadap kegiatan-kegiatan yang

tak bernilai tambah, mengefektifkan fungsi pemasaran untuk lebih agresif dalam mencari pelanggan.

2) Kompetitor

Dengan makin banyaknya pesaing pesaing yang bermain dalam pasar hotel mendut menerapkan strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan SDM yang dimiliki sebagai keunggulan kompetitif disamping harga dan image yang dimiliki.

3) Keadaan Pemerintah

Dengan kondisi yang tak menentu Hotel Mendut cenderung untuk menanti perkembangan perekonomian yang lebih baik dan kesetabilan politik dan sosial.

3. Kesimpulan dari analisis competitor

Dalam analisis competitor ini digunakan model matrik Kompetitor. Matrik ini digunakan untuk mengetahui strategi bersaing dari hotel mendut terhadap hotel-hotel yang sejenis (Ibis hotel, Mutiara Hotel, Novotel, Phonix Hotel) yang berada di DIY.

Dari hasil analisis matrik kompetitor ini diketahui.

- a. Dibandingkan dengan hotel Phonik dan Mutiara hotel Mendut masih menang dalam persaingan dengan selisih skor hampir 1 poin.
- b. Dibanding dengan Novotel hotel mendut sejajar dengan total skor 2,6 poin (merupakan pesaing paling potensial)
- c. Dibanding dengan Ibis, Hotel hotel mendut tertinggal jauh dibawah dengan skor 3,1 poin.

4. Kesimpulan analisis Industri.

Dalam analisis ini dapat diketahui bahwa dalam bisnis perhotelan ini:

- a. pada periode tahun 1990-1997 mengalami booming, sedangkan pada periode 1997 sampai sekarang (sejalan dengan kondisi krisis moneter) terjadi kondisi yang tak menguntungkan.
- b. Banyak masuknya kompetitor-kompetitor baru yang punya pengalaman bisnis dibidang perhotelan ikut berebut pasar yang mulai menurun.

- c. Kemampuan tawar menawar pembeli yang cukup besar (konsumen sangat selektif dalam pemilihan produk) sebagai akibat menurunnya daya beli mereka.

5. Kesimpulan analisis strategi bersaing

Setelah melakukan analisis SWOT, Industri dan competitor maka secara keseluruhan strategi bersaing yang harus diterapkan Hotel Mendut adalah strategi stabilitas yang meliputi;

- a. Mempertahankan mutu dan kualitas pelayanan sesuai dengan standart dari Keputusan Menteri Pariwisata Pos dan Telekomunikasi Republik Indonesia No. KM 37/ PW/304 MPPT-86 tentang peraturan usaha dan penggolongan hotel

- Mengikut sertakan karyawan dalam seminar
- Melakukan rekrutmen terhadap karyawan yang memiliki skill baik (minimal lulusan lembaga pendidikan perhotelan)
- Memberikan kesempatan untuk belajar / kursus, untuk meningkatkan skill mereka

- b. Mengadakan pelatihan dibidang manajerial

- Menyekolahkan karyawan (atas biaya ditanggung hotel), untuk meningkatkan kemampuan manajerial.
- Pelatihan komputer akuntansi dan manajemen untuk memperlancar proses kegiatan perusahaan

- c. Meningkatkan kegiatan pemasaran, sebagai dasar dalam pembentukan strategi bersaing.

- Melakukan pemasaran secara langsung, dengan jalan memberikan proposal pada biro-biro perjalanan

- Pemberian diskon pada situasi tertentu (hari ulangtaun hotel atau diberikan pada pelanggan yang telah menginap di Hotel Mendut lebih dari 4 kali)

d. Memperbaiki dan mengembangkan teknologi informasi dan komunikasi.

- Melakukan pembelian mesin Fax, dan computer keluaran terahir untuk mengganti peralatan yang sudah usang.
- Menyambung jaringan komunikasi perusahaan dalam jaringan internet.
- Membutat sistim jaringan komputer dalam perusahaan untuk mempercepat pengiriman data.

B. Saran

Didalam menghadapi persaingan bisnis yang ketat dan kondisi krisis moneter yang berat, sebaiknya hotel mendut melakukan :

1. Tetap konsekuwen terhadap perencanaan strategi yang telah di rencanakan.
2. Melakukan penyempurnaan strategi dibidang Sumberdaya manusia, pemasaran.
3. Memaksimalkan sumberdaya yang ada untuk meraing keuntungan bersaing.
4. Melakukan penerapan dan perbaikan terhadap sistim informasi dan tehnologi yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Biro Pusat Statistik DIY (1999) **Statistik Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi Daerah Istimewa Yogyakarta**, Yogyakarta: Penerbit Kanwil Departemen Pariwisata, Pos, dan Telekomunikasi DIY
- Bryson, J. M. (1998) **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A guide to Strengthening and Sustaining Organization Achievement**, San Fransisco: Jossey-Boss Publishess Inc.
- Charles, H. W. Jones, & Gather, R. (1995) **Strategic Management and Integrated Approach**, Boston: Houghton Mifflin Company
- David, R. F. (1986) **Fundamentals of Strategic Mangement**, London: Merrill Publishing Company
- David, Wheelen, & Thomas, L. (1996) **Strategic Management**, Singapore: Addison-Wesley Publishing Company
- Direktorat Jenderal Pariwisata (1996) **Keputusan Usaha dan Penggolongan Hotel**, Jakarta: Penerbit PHRI
- Fahey, L. & Robert R. M. (1994) **The Portable: Strategic Management Taught by Today's Best Business Minds**, New York: John Willey and Sons Inc.
- GPPI & Delicom (1998) **Faktor-faktor Penentu Arus Kunjungan dan Pengeluaran Wisata, Upaya Meningkatkan Hunian Kamar bagi Hotel-hotel di Indonesia**, Yogyakarta: Jurnal Akuntansi dan Manajemen, Penerbit STIE YKPN
- Hax, A. C. & Majluf, N. S. (1995) **Strategic Management**, New York; John Willey and Sons Inc.
- Henry & Quin (1994) **The Strategic Planning**, New York: Free-Press
- Hitt, Micheal, A. , Ireland, R. D. , Hoskinsson & Robert, E. (1995) **Strategic Management: Competitives and Globalization**, New York: West-Publishing Company, Inc.
- Maparaeng T. (1999) **Kebijaksanaan Kepariwisataaan Indonesia dalam Pembangunan Jangka Panjang**, Jakarta: Jurnal Majalah Kelola No. 15/VI.
- Mulahela, D. (1999) **Tantangan bisnis Perhotelan Indonesia**, Jakarta: Jurnal Majalah Usahawan No.11th XXVII

- Porter, M.E. (1985) **Competitive Advantage, Creating And Sustaining Superior**, New York: Penerbit The Free Press hall
- Porter, M. E. & Maulana, A. (1987) **Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing**, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Soenaryo, Y. B. (1998) **Menyikapi Bisnis Pariwisata dalam Masa Krisis**, Makalah Direktur Jenderal Parpostel dalam Forum Pariwisata Nasional, Jakarta: Direktorat Jenderal Pariwisata Republik Indonesia
- Parikesit, D. & Trisnadi, W. (1998) **Kebijaksanaan Kepariwisataaan Indonesia dalam Jangka Panjang**, Jakarta: Jurnal Majalah Kelola No. 15/7

serviens in lumine veritatis

LAMPIRAN

LAPORAN STATISTIK HOTEL BPD PHRI DIY
PERIODE : JANUARI - APRIL 1999

NO	NAMA HOTEL	KELAS	JML KAMAR	JML. KMR TERSEDIA DES '98 JAN - APR '99	JML KMR TERJUAL DES '98 JAN - APR '99	TINGKAT. HUNIAN (%) DES '98 JAN - APR '99	HARGA KMR RATA2 (RP) DES '98 JAN - APR '99
1	HYATT REGENCY	5	259	6.339 62.453	1.738 16.919	20.55 27,11	280.277 116.103
2	SHERATOM MUSTIKA	5	250	5.249 6.215	1.221 899	20.53 11,60	207.367 195.643
3	MELIA PUROSANI	5	255	-	-	-	-
4	HOLIDAY INN	4	188	5.053 18.374	1.751 4.354	34.52 23,70	109.379 162.940
5	RADISSON PLAZA	4	129	3.999 15.460	1.439 4.447	35.53 28,73	146.875 164.120
6	JAYAKARTA	4	131	3.100 12.090	1.256 4.025	40.54 33,54	101.215 91.145
7	SAHID	4	136	4.195 15.230	1.459 3.440	35.10 21,23	80.291 68.715
8	AMBARUKMO	4	245	-	-	-	-
9	CENTURY SAPHIR	4	210	6.479 25.499	1.857 4.921	23.91 19,29	98.782 97.885
10	SANTIKA	4	148	4.538 17.760	1.706 7.054	37.18 39,72	154.579 160.394
11	NATOUR GARUDA	4	235	7.223 18.480	2.363 7.639	32.71 29,80	155.755 167.915
12	PURI ARTHA	3	81	2.357 9.240	311 1.599	13.03 18,39	111.048 114.132
13	MUTIARA	3	117	-	-	-	-
14	PHOENIX	3	65	2.055 7.933	723 2.544	35.82 33,35	93.239 115.749
15	IBIS MALIOBORO	3	130	4.032 16.200	2.829 10.257	70.15 63,38	143.014 139.577
16	NOVOTEL	3	207	-	-	-	-
17	PURI RATU KIDUL	3	40	-	-	-	-
18	SRI WEDARI	3	52	1.922 7.440	544 1.717	23.00 23,10	59.551 64.518
19	MENDUT	3	53	1.797 6.897	895 3.280	50.14 47,55	74.235 72.200
20	MATAHARI	3	55	1.574 6.480	219 692	13.052 42,035	69.953 82.000
21	ARJUNA PLAZA	2	25	-	-	-	-
22	BATIK YOGYA I	1	33	682 2.884	148 532	21.70 19,92	45.672 48.388
23	JOGJA VILLAGE INN	1	24	713 2.760	157 1.040	22.01 37,59	205.065 171.419
24	SINTANG MATAHARI	1	50	1.550 6.000	397 2.182	24.40 34,78	68.400 60.034
25	ISHIRO KENCONO	1	35	1.083 4.225	549 2.790	59.59 66,0	32.500 36.450
26	YOGYA INN	1	45	1.395 5.400	970 3.499	59.53 64,55	70.750 73.250
27	WISMA LPP	1	178	-	-	-	-
28	CAKRA KEMBANG	1	30	-	-	-	-
29	ASIA AFRIKA	*	48	1.458 7.440	279 3.499	59.53 64,65	54.000 52.000
AVERAGE CITY WIDE			3.523	58.998 275.115	22.957 87.389	33,27% 31,75%	81.589 78.468

Hotel Mendut Yogyakarta
Alokasi Beban Energi dan Perawatan Per Departemen
Bulan Februari 1999

Uraian	Jumlah (Rp)	Departemen	%	Jumlah (Rp)
Gaji karyawan Operasional	1,004,000	Room Devision	0.425	5,309,995
sejahteraan Karyawan	556,957	Restaurant	0.100	1,249,411
total Beban Personalia	1,560,957	Bar & Karaoke	0.250	3,123,527
strik, Air, Bahan Bakar	7,418,185	Mini Bar	0.025	312,353
rawatan Inventaris kantor	2,732,130	Laundry	0.050	624,705
rawatan Gedung	667,250	Telephone	0.025	312,353
elepon	4,370	Kantor	0.100	1,249,411
in-lain	111,215	Swimming Pool	0.025	312,353
total	12,494,107	Total	1.000	12,494,107

Alokasi Beban Marketing Per Departemen
Bulan Februari 1999

Uraian	Jumlah (Rp)	Departemen	%	Jumlah (Rp)
Gaji Karyawan Operasional	480,000	Room Devision	0.425	860,901
sejahteraan Karyawan	159,131	Restaurant	0.200	401,282
total Beban Personalia	639,131	Bar & Karaoke	0.250	508,712
nya Operasional Marketing	987,050	Mini Bar	0.025	50,641
elepon	207,052	Laundry	0.050	101,282
makaian Barang	75,000	Telephone	0.025	50,641
in-lain	117,416	Swimming Pool	0.025	50,641
total	2,025,649	Total	1.000	2,025,649

Mengetahui

Acct Manager

Hotel Mendut Yogyakarta

Laporan Rugi / Laba
Per-Januari 1999

Total Biaya Operasional Departemen Rp 19,199,369 20.10

Biaya Administrasi dan Umum

a. Beban Personalia	Rp	5,779,847	6.05
b. Telepon	Rp	56,172	0.06
c. Transportasi Dinas	Rp	189,500	0.20
d. Dana Sosial	Rp	360,000	0.38
e. Pajak Lainnya	Rp	297,000	0.31
f. Alat Tulis Kantor & Cetakam	Rp	738,310	0.77
g. Compliment	Rp	201,528	0.21
h. Lain-lain	Rp	0	0.00
Total Biaya Administrasi & Umum	Rp	7,622,357	7.98

Biaya Personal

a. Beban Personalia	Rp	639,131	0.67
b. Telepon	Rp	207,052	0.22
c. Promosi & Komisi	Rp	987,050	1.03
d. Alat Tulis Kantor & Cetakam	Rp	75,000	0.08
e. Lain-lain	Rp	117,416	0.12
Total Biaya Marketing	Rp	2,025,649	2.12

Biaya Energi & Perawatan

a. Beban Personalia	Rp	1,560,957	1.63
b. Telepon	Rp	4,370	0.00
c. Listrik, Air, Bahan Bakar	Rp	7,418,185	7.77
d. Perawatan Inventaris Kantor	Rp	2,732,130	2.86
e. Perawatan Gedung	Rp	667,250	0.70
f. Lain-lain	Rp	111,215	0.12

Total Beban Energi & Perawatan

Biaya Bank (Credit Card)	Rp	12,494,107	13.08
Total Biaya	Rp	517,279	0.54
Labda Operasional Perusahaan	Rp	41,658,761	43.63
Akumulasi Penyusutan	Rp	30,074,350	31.49
Rugi / Laba Bersih Usaha	Rp	50,000,000	52.35
	Rp	(19,925,650)	(20.66)

Dijaporkan

Mengetahui

Hotel Mendut Yogyakarta

Laporan Rugi / Laba
Per 28 Februari 1999

Penjualan Bersih:

a. Kamar & Extra Bed	Rp	52,314,950	54.78
b. Makanan & Minuman Restaurant	Rp	15,575,000	16.31
c. Makanan & Minuman Bar	Rp	23,462,646	24.57
d. Makanan & Minuman Mini Bar	Rp	692,000	0.73
e. Telepon	Rp	2,564,000	2.68
f. Jasa Laundry	Rp	604,650	0.63
g. Swimming Pool	Rp	18,000	0.02
Total Penjualan Bersih	Rp	95,238,646	99.72
Pendapatan Lain-lain	Rp	267,705	0.28
Total Pendapatan	Rp	95,506,351	

Harga Pokok Penjualan :

a. Kamar & Extra Bed	Rp	2,626,620	5.02
b. Makanan & Minuman Restaurant	Rp	7,694,178	49.40
c. Makanan & Minuman Bar	Rp	10,125,352	43.16
d. Makanan & Minuman Mini Bar	Rp	337,000	48.18
e. Telepon	Rp	1,909,800	74.19
f. Jasa Laundry	Rp	480,200	79.43
g. Swimming Pool	Rp	400,000	2,222.22
Total Harga Pokok Penjualan	Rp	23,573,240	24.68
Labda Kotar Penjualan	Rp	71,933,111	75.32

Biaya Operasional Departemen

a. Kamar & Extra Bed	Rp	5,435,644	10.39
b. Makanan & Minuman Restaurant	Rp	3,168,923	20.35
c. Makanan & Minuman Bar	Rp	8,703,279	37.09
d. Makanan & Minuman Mini Bar	Rp	0	0.00
e. Lain-lain F & B Departemen	Rp	684,131	
f. Telepon	Rp	0	0.00
g. Jasa Laundry	Rp	1,012,827	167.51
h. Swimming Pool	Rp	194,565	1080.92

Jumlah Wisatawan, Kamar dan Rata-rata Hunian (1991-1995)

Kinerja	1991	1992	1993	1994	1995
Jumlah Turis					
* Asing	216.051 (14,5)	256.192 (18,5)	299.433 (16,8)	323.194 (7,94)	344.265 (6,52)
* Domestik	462.048 (23,4)	561.224 (14,1)	610.818 (8,8)	640.801 (4,91)	837.265 (30,66)
Jumlah	708.099 (20,5)	817.416 (15,4)	910.251 (11,3)	963.995 (5,90)	1.181.530 (22,57)
Jumlah Kamar					
Hotel Bintang	1.201	1.511	1.920	2.299	2.468
Non-Bintang	4.254	4.596	4.138	4.589	4.888
Rata-rata Hunian					
Hotel Bintang	60,5	58,4	48,9	51,2	48,3
Non-Bintang	29,4	35,5	35,7	44,9	36,9

Sumber : Statistik Parpostal DIY 1995, Kanwil Depparpostal DIY

Keterangan : *) Angka dalam kurung merupakan persentase kenaikan dibandingkan sebelumnya.

*) Rata-rata tingkat hunian kamar dalam persen.

Tabel Tingkat Kunjungan Wisman (000), Pertumbuhan dan Share di Negara-negara ASEAN

Tujuan	1990			1993			1995		
	Jumlah	Pertumb.	Per-sentase	Jumlah	Pertumb.	Per-sentase	Jumlah	Pertumb.	Per-sentase
Indonesia	2.178	33.95	12.79	3.403	56.24	17.01	4.324	27.06	15.68
Malaysia	3.209	66.27	18.84	3.048	-5.02	15.23	7.469	145.04	27.08
Filipina	1.025	-13.87	6.01	1.372	33.85	6.86	1.702	24.05	6.17
Singapura	5.323	10.21	31.25	6.426	20.72	32.11	7.138	11.08	25.88
Thailand	5.299	10.17	31.11	5.761	8.72	28.79	6.952	20.67	25.20
	17.034	18.41	100	20.010	17.47	100	27.585	37.86	100

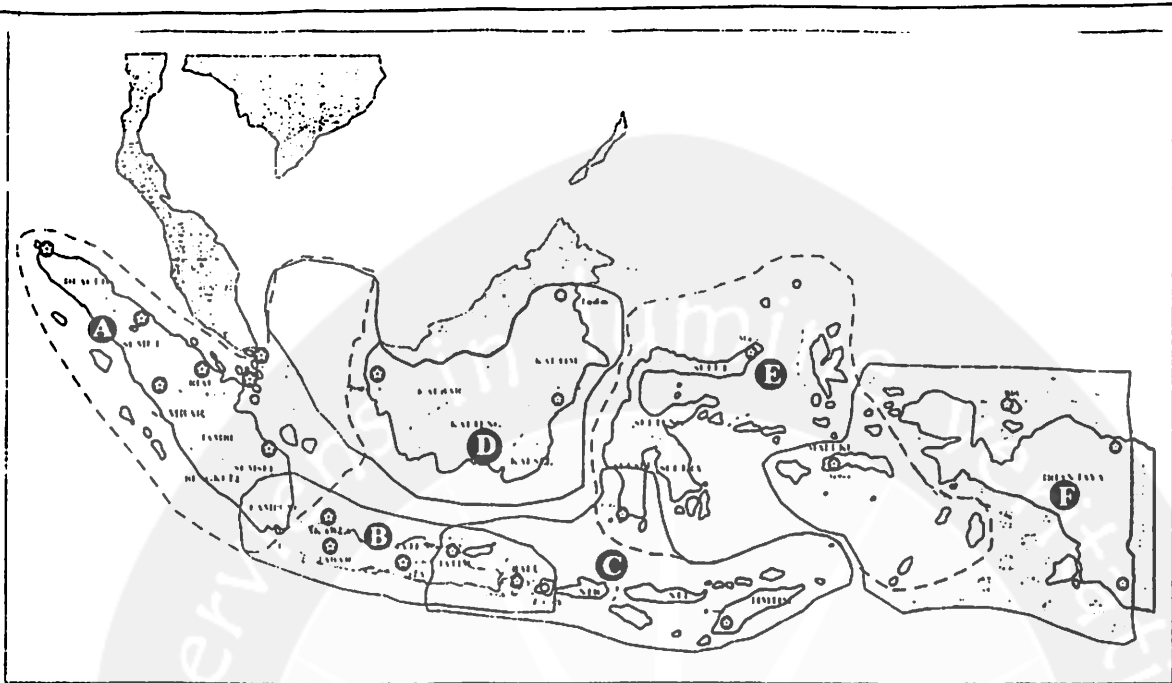
Sumber: Asia Pasific Forecast to 2005, dikutip dari Abimanyu, 1996.

Tabel Sepuluh Pasar Utama Wisman ke Indonesia 1985 - 1995

Peringkat 1985	Negara	Jumlah Wisatawan		Peringkat 1995
		1985	1995	
1	Singapura	142.466	1.046.533	1
4	Indonesia	65.808	511.903	2
3	Jepang	89.221	486.278	3
16	Taiwan	7.994	352.797	4
2	Australia	122.982	320.494	5
6	Inggris	36.854	165.788	6
8	Jerman	31.657	161.653	7
5	Amerika Serikat	58.599	155.111	8
7	Belanda	33.048	136.858	9
13	Korea Selatan	11.494	115.091	10

Sumber : Depparpostal, 1997

PETA PERWILAYAHAN PARIWISATA INDONESIA



Sumber; Study RIPPN Tahap I, 1995

Tabel 1. Kunjungan Wisman dan Perolehan Devisa 1992-1997

Tahun	Wisman	Devisa (US\$ juta)	Pertumbuhan (%)	
			Wisman	Devisa
1992	3.064.161	3.278,19	19,2	30,0
1993	3.403.138	3.986,58	11,1	21,6
1994	4.006.312	4.785,26	17,7	20,0
1995	4.324.229	5.228,34	7,9	9,3
1996	5.034.472	6.307,69	16,4	20,6
1997*)	1.637.983	2.142,83		

*) Data sementara periode Januari - Mei

Sumber: Depparpostel, 1997

Tabel 2. Neraca Perdagangan Jasa Pariwisata US\$ (juta)

Tahun	Penerimaan	Pengeluaran	Saldo
1986	590,5	534	56,5
1987	837,3	525	312
1988	1.027,8	625	402,8
1989	1.284,5	677	607,5
1990	2.105,5	819	1.286,3
1991	2.518,1	1.095	1.423,1

Sumber: Dirjen Pariwisata, 1995

Tabel 3. Target Pemasaran, 2000 - 2005

Pasar	Kondisi 1995	Prediksi 2000	Prediksi 2005
<i>ASEAN</i>	1.705.227	3.530.000	4.490.000
Singapura	1.046.533	2.345.000	2.770.000
Malaysia	511.903	910.000	1.290.000
<i>Asia Timur</i>	1.047.329	1.825.000	2.585.000
Jepang	486.278	770.000	1.215.000
Taiwan	352.797	715.000	945.000
<i>Australia</i>	320.494	365.000	465.000
<i>Eropa</i>	793.842	925.000	1.475.000
Jerman	167.653	280.000	435.000
Inggris	165.788	280.000	435.000
Belanda	136.858	160.000	270.000
<i>Amerika</i>	201.149	410.000	750.000
Amerika Serikat	155.111	330.000	600.000
<i>Lainnya</i>	227.849	745.000	1.235.000
Total	4.324.229	7.800.000	11.000.000

Sumber: EIU, 1992



HOTEL MENDUT ★★

Jl. Pasar Kembang 49 - Yogyakarta 55271
P.O. Box 33. Phone (0274) 563435 (Hunting System) Fax. 564753



SURAT KETERANGAN

Yang bertandatangan dibawah ini;

Nama : YB. Supto Sagino
Jabatan : General Manager Hotel Mendut Yogyakarta

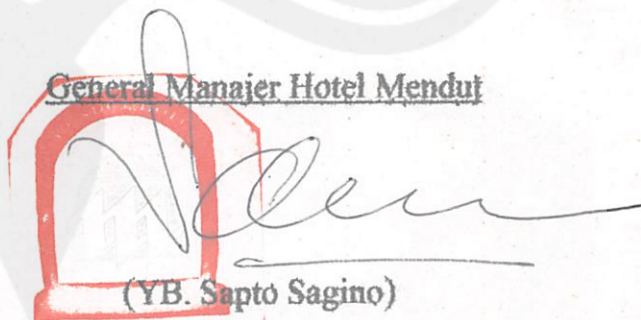
Dengan ini menyatakan bahwa mahasiswa Program Pascasarjana Magister
Manajemen Universitas Atma Jaya Yogyakarta:

Nama : Agung Mahendra
No Mhs. : 98.259/PS/MM
Nirm : 980051051302130016

Telah benar-benar melakukan penelitian di Hotel Mendut Yogyakarta,
selama bulan September 1999, untuk menyusun Tesis dengan judul "**ANALISIS
STRATEGI BERSAING PADA PT. HOTEL MENDUT YOGYAKARTA
PADA MASA KRISIS MONETER DI INDONESIA**".

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagai mana
mestinya

General Manajer Hotel Mendut



(YB. Supto Sagino)

