

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pertumbuhan industri pariwisata di Indonesia mengalami kemajuan yang cukup pesat. Pertumbuhan industri pariwisata secara tidak langsung tidak terlepas dari aspek-aspek yang mendukungnya, salah satu sektor pendukung industri pariwisata adalah jasa perhotelan. Meningkatnya jumlah permintaan jasa perhotelan tidak terlepas jika dikaitkan dengan komitmen pemerintah pusat yang menetapkan pariwisata sebagai *leading sector* dalam Visi & Misi Pemerintah Pusat 2014-2019 untuk mewujudkan Indonesia sebagai Negara poros maritim dunia yang tertuang dalam Nawacita. Pemerintah Indonesia fokus pada sektor; Infrastruktur, Maritim, Energi, Pangan dan Pariwisata. Penetapan kelima sektor ini dengan pertimbangan signifikansi terhadap pembangunan nasional. Pariwisata ditetapkan sebagai *leading sector* dari kelima sektor tersebut karena pertumbuhan jangka pendek, menengah dan panjang bernilai positif.

Berikut data Performansi dan Target Kinerja Kementerian Pariwisata sampai tahun 2019.

Tabel 1.1
Performansi dan Target Kinerja Kementerian Pariwisata

	Indikator	2015	2016	2017	2018	2019
Makro	Kontribusi Pada PDB Nasional	4,23%	4,50%	5,50%	6,50%	7,50%
	Devisa (Triliun Rp)	144	172	200	223	280
	Jumlah Tenaga Kerja (Juta orang)	11,4	11,8	12,0	12,6	13,0
Mikro	Indeks Daya Saing (WEF)	#50		#40		#30
	Wisatawan Mancanegara (Juta Kunjungan)	10	12	15	17	20
	Wisatawan Nusantara	255	260	265	270	275

Sumber: Kementerian Pariwisata (2018)

Bedasarkan tabel diatas diatas target kontribusi Pariwisata terhadap Produk Domestik Bruto nasional ditargetkan 1% pertahun, dan kunjungan wisatawan mancanegara ditargetkan 20 juta kunjungan ditahun 2019. Sedangkan peringkat Indeks Daya Saing Pariwisata dilakukan dalam 2 (dua) tahun sekali oleh *World Economic Forum*.

Menurut Menteri Pariwisata Arief Yahya dalam Gumelar (2011) mengatakan, Kunjungan wisatawan mancanegara selama Januari hingga Agustus 2017 tumbuh 25,68 persen. Angka ini lebih tinggi dibandingkan Singapura dan Thailand yang masing-masing hanya tumbuh 3,83 persen dan 5,05 persen. Berdasarkan angka tersebut, devisa Indonesia berpotensi naik hingga 25,68 persen dari posisi US\$13,57 miliar pada tahun lalu ke angka US\$17,05 miliar sampai akhir 2017. Dengan angka tersebut, berpotensi mengalahkan kontribusi dari minyak kelapa sawit (*Crude Palm Oil/CPO*) yang selama ini disebut sebagai kontributor utama devisa negara.

Hal ini mendorong pelaku bisnis jasa perhotelan untuk melakukan perencanaan strategis untuk mendukung sektor industri Pariwisata. Seiring dengan gencarnya pemerintah pusat untuk dalam mempromosikan destinasi wisata. Proses perencanaan strategis menguntungkan pelaku bisnis jasa perhotelan untuk menghadapi berbagai tantangan. Hasil dari perencanaan strategis tersebut dapat membantu bisnis jasa perhotelan untuk menyediakan kerangka kerja untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Jasa bisnis perhotelan di Kota Padang pernah tepuruk pasca gempa 30 September 2009 yang melanda Kota Padang dan sekitarnya, tetapi keadaan mulai berangsur pulih selama setahun kemudian setelah investor-investor baru banyak membangun hotel di Kota Padang, walaupun Kota Padang sendiri ditetapkan sebagai wilayah mitigasi bencana. Keterangan dari informasi di atas dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.2
Perkembangan Jumlah Hotel Di Kota Padang Pasca Gempa Bumi
Tahun 2009

Kelas Hotel	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Bintang 5	-	-	-	1	1	1	1	1
Bintang 4	1	1	1	4	2	3	3	5
Bintang 3	2	3	4	3	5	5	5	6
Bintang 2	3	3	3	5	5	5	5	9
Bintang 1	4	4	3	5	2	2	12	5
Non-Bintang	51	49	42	47	55	56	76	62
Jumlah	61	60	53	65	70	72	102	88

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS) Prov. Sumatera Barat (2018)

Berkembangnya usaha perhotelan di era globalisasi yang menawarkan berbagai macam produk perhotelan, menyebabkan adanya persaingan yang

menuntut perusahaan perhotelan di Kota Padang untuk secara aktif dan kreatif sebagai konsekuensi dinamika peluang (*Oportunity*) dan tantangan (*Thread*) yang harus di hadapi. Persaingan tersebut ditunjukkan dengan semakin banyaknya hotel-hotel yang berdiri, baik hotel yang berbintang maupun hotel melati. Dengan melihat banyaknya hotel-hotel baru yang dibangun di Kota Padang, menyebabkan bisnis perhotelan ini memiliki kesempatan yang baik untuk berkembang, sehingga bisnis jasa perhotelan memiliki peluang yang sangat menguntungkan.

Di dalam dunia bisnis jasa perhotelan, terjadi persaingan antar Hotel. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor termasuk dalam melihat peluang untuk memperbaiki posisinya. Adanya persaingan tersebut mengakibatkan perilaku konsumen berubah dalam memilih jasa Hotel, sehingga Hotel harus melakukan analisis dan evaluasi strategi agar dapat tetap tumbuh dan berkembang. Strategi merupakan suatu proses penentuan rencana yang memberi arah untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan, dengan memaksimalkan *competitive advantage* dan meminimalkan *competitive disadvantage* (Wheelen & Hunger, 2012). Strategi yang tepat dapat memberikan kemampuan sebuah organisasi untuk bertahan dan memenangkan persaingan. Dengan merumuskan serta menentukan suatu strategi yang tepat manajemen dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara maksimal sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan, strategi yang dimiliki juga

dapat memberikan arahan terhadap aktivitas saat ini serta mengantisipasi perubahan pada lingkungan bisnis. Di dalam penyusunannya suatu strategi ditentukan oleh sebuah visi dan misi yang dapat memberikan kejelasan mengenai suatu arah dimana suatu organisasi akan melangkah lebih maju kedepannya dan dengan cara seperti apa perusahaan berjalan untuk mencapai tujuannya. Atas dasar itu bisnis jasa perhotelan harus melakukan strategi dengan menganalisis kapabilitas internal dan eksternal dengan menggunakan metode SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity dan Treats*) khususnya untuk mengetahui kekuatan perusahaan atau *competitive advantage* dan kelemahan perusahaan. Kedua analisis tersebut akan dipakai untuk menyusun strategi berdasarkan strategi generik yang dikembangkan oleh Porter dan strategi tambahan lainnya yang relevan dan menunjang.

Salah satu jasa bisnis perhotelan yang berkembang di Kota Padang adalah Hotel XYZ. Hotel XYZ salah satu 36 Hotel BUMN yang tergabung dalam Hotel Indonesia Group (HIG) yang merupakan gabungan dari 12 hotel milik PT Hotel Indonesia Natour (HIN), 7 Hotel milik PT Patrajasa yang merupakan anak usaha Pertamina (Persero), 7 Hotel milik PT Aerowisata sebagai anak perusahaan dari PT Garuda Indonesia Tbk, 9 Hotel milik PT pengadaan (Persero), dan 1 Hotel milik PT Taman Wisata Candi (Persero). Sedangkan Hotel XYZ sendiri berada dibawah manajemen PT.HIN (Hotel Indonesia Natour).

Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) membentuk jaringan hotel pelat merah dibawah bendera Hotel Indonesia Group (HIG) dengan tujuan sebagai jaringan hotel terbesar Indonesia sehingga hotel-hotel tersebut menjadi tuan rumah di negeri sendiri. Salah satu anak perusahaan PT. Hotel Indonesia Natour (HIN) dibawah manajemen Hotel Indonesia Group (HIG) adalah Hotel XYZ.

Hotel XYZ merupakan salah satu hotel bintang 4 di Kota Padang yang bersaing dalam penjualan produk dan jasa perhotelan. Hotel XYZ memiliki 168 *room*, 1 *ballroom*, 14 *meeting room*, 1 *floor function*, yang merupakan fasilitas ruang konvensi Nasional dan Internasional. Visi Hotel ini adalah menjadikan Kota Padang menjadi destinasi MICE (*meeting, incentive, convention, exhibition*) bagi wisatawan nusantara (wisnus) dan wisatawan mancanegara (wisman) yang dikelola secara komersial.

MICE adalah suatu kegiatan kepariwisataan yang aktivitasnya merupakan perpaduan antara *leisure* dan *business*, biasanya melibatkan orang secara bersama-sama (Kesrul, 2014). Maksudnya, penyelenggaraan peserta *Meeting, Incentif Trip, Convention*, dan *Exhibition* sama dengan tamu/wisatawan domestik atau mancanegara yang memerlukan akomodasi, transportasi, makan dan minum, rekreasi dan cenderamata. Akan tetapi, perbedaan mendasarnya adalah peserta MICE memiliki tujuan pertemuan bisnis dan sosial dalam rangka tukar-menukar informasi dan pengalaman

dengan sekumpulan orang guna mencapai target tertentu. Biasanya aktivitas industri MICE terkonsentrasi di kota-kota besar, seperti Ibuota Negara, Ibuota Provinsi, Kota dimana ada lembaga-lembaga organisasi Internasional atau daerah tujuan wisata.

Sehubungan *ballroom*, *meeting room* dan *room* Hotel XYZ adalah salah satu jasa *banquet* dalam fasilitas MICE terbesar di Kota Padang yang merupakan Ibuota Provinsi Sumatera Barat. Namun tingginya tingkat pesaingannya Hotel XYZ menyediakan jasa belum bisa disebut *Market leader*.

Berikut adalah data perbandingan *Occupency* (tingkat hunian), *Market Share*, *Revenue*, dan *Average Rate Room (ARR)*, Hotel BUMN XYZ beserta hotel kompetitor Se-Kota Padang dari rentang bulan Januari- Maret 2018.

Tabel 1.3
Hotel Comparison Primary Competitor January 2018

January 2018							
No	Hotel	Room Available	Room Sold	Occup	Market Share	Revenue	ARR
1	XYZ	166	93	56%	11%	Rp 37,744,050	Rp 405,850
2	BSK	180	109	61%	13%	Rp 54,590,034	Rp 500,826
3	MCR	146	100	68%	12%	Rp 67,346,000	Rp 673,460
4	PBH	178	124	70%	16%	Rp 63,162,376	Rp 509,374
5	RPH	171	120	70%	14%	Rp 55,085,160	Rp 459,043
6	TAH	136	100	74%	12%	Rp 41,159,000	Rp 411,590
7	GZH	131	53	40%	6%	Rp 23,112,187	Rp 436,079
8	IBS	168	62	37%	7%	Rp 23,342,008	Rp 376,484
9	KBM	102	72	71%	9%	Rp 30,819,528	Rp 428,049
Total PC		1378	833	60%	100%	Rp396,360,343	Rp475,822 ,-

Sumber: *Night Audit* Hotel XYZ (2018)

Tabel diatas menjelaskan bahwa posisi *market share* yang terbanyak adalah Hotel PBH (16%) dengan tingkat hunian kamar 70% dari kamar tersedia dengan rerata harga kamar Rp. 509,374,- , lalu diikuti Hotel RPH,

Hotel BSK, Hotel TAH dan Hotel MCR, kemudian posisi Hotel XYZ dengan market hanya 11% dari pasar dengan tingkat penjualan kamar hanya 56% dari kamar tersedia.

Tabel 1.4
Hotel Comparison Primary Competitor February 2018

February 2018							
No	Hotel	Room Available	Room Sold	Occup	Market Share	Revenue	ARR
1	XYZ	166	87	52%	10%	Rp 36,543,480	Rp 420,040
2	BSK	180	48	27%	5%	Rp 23,113,872	Rp 481,539
3	MCR	146	144	99%	16%	Rp 95,328,144	Rp 662,001
4	PBH	178	70	39%	8%	Rp 32,495,680	Rp 464,224
5	RPH	171	90	53%	10%	Rp 33,565,050	Rp 372,945
6	TAH	136	101	74%	11%	Rp 40,666,943	Rp 402,643
7	GZH	131	130	99%	15%	Rp 57,614,050	Rp 443,185
8	IBS	168	130	77%	15%	Rp 47,343,530	Rp 364,181
9	KBM	102	89	87%	10%	Rp 31,774,068	Rp 357,012
Total		1378	889	60%	100%	Rp398,444,817	Rp448,194,-

Sumber: *Night Audit* Hotel XYZ (2018)

Selanjutnya pada bulan Februari 2018 posisi *market share* yang terbanyak adalah Hotel MCR (16%) dengan tingkat hunian kamar 99% dari kamar tersedia dengan rerata harga kamar Rp. 662,001,- lalu diikuti Hotel GZH, Hotel IBS, kemudian posisi Hotel XYZ dengan market hanya 10% dari pasar dengan tingkat penjualan kamar hanya 52% dari kamar tersedia.

Tabel 1.5
Hotel Comparison Primary Competitor March 2018

March 2018							
No	Hotel	Room Available	Room Sold	Occup	Market Share	Revenue	ARR
1	XYZ	168	129	78%	12%	Rp 50,808,456	Rp 393,864
2	BSK	180	30	17%	3%	Rp 12,891,330	Rp 429,711
3	MCR	146	133	91%	13%	Rp 86,693,656	Rp 651,832
4	PBH	178	122	69%	12%	Rp 52,911,888	Rp 433,704
5	RPH	171	135	79%	13%	Rp 59,532,977	Rp 440,985
6	TAH	136	103	76%	10%	Rp 46,738,001	Rp 453,767
7	GZH	131	130	99%	13%	Rp 54,666,560	Rp 420,512
8	IBS	168	167	99%	16%	Rp 67,845,754	Rp 406,262
9	KBM	102	83	81%	8%	Rp 40,992,372	Rp 493,884
Total		1380	1032	75%	100%	Rp473,080,992	Rp458,411

Sumber: *Night Audit* Hotel XYZ (2018)

Sedangkan dibulan Maret 2018, posisi *market share* yang terbanyak adalah Hotel IBS (16%) dengan tingkat hunian kamar 99% dari kamar tersedia dengan rerata harga kamar Rp. 406,262,- lalu diikuti Hotel GZH, Hotel RPH, kemudian baru Hotel XYZ dengan market hanya 12 % dari pasar dengan tingkat penjualan kamar hanya 78% dari kamar tersedia.

Tabel 1.6
Hotel Comparison Primary Competitor April 2018

April 2018							
No	Hotel	Room Available	Room Sold	Occup	Market Share	Revenue	ARR
1	XYZ	168	128	76%	15%	Rp 52,148,480	Rp 407,410
2	BSK	180	57	32%	6%	Rp 21,318,285	Rp 374,005
3	MCR	146	116	80%	13%	Rp 77,439,280	Rp 667,580
4	PBH	178	161	91%	19%	Rp 63,850,185	Rp 396,585
5	RPH	171	81	47%	9%	Rp 37,371,375	Rp 461,375
6	TAH	136	89	66%	10%	Rp 34,600,085	Rp 388,765
7	GZH	131	84	64%	10%	Rp 33,138,000	Rp 394,500
8	IBS	168	91	54%	10%	Rp 33,114,900	Rp 363,900
9	KBM	102	73	71%	8%	Rp 23,394,602	Rp 320,474
Total		1380	880	64%	100%	Rp376,375,192	Rp427,699

Sumber: *Night Audit* Hotel XYZ (2018)

Data bulan April menjelaskan bahwa posisi *market share* yang terbanyak adalah Hotel PBH (19%) dengan tingkat hunian kamar 91% dari kamar tersedia dengan rerata harga kamar Rp. 396,585,- lalu diikuti Hotel XYZ dengan market hanya 15% dari pasar dengan tingkat penjualan kamar hanya 76% dari kamar tersedia.

Jika diamati tiga bulan terakhir ini, makan dapat disimpulkan Hotel BUMN XYZ tidak dapat mengoptimalkan penjualan kamar secara optimal diatas *occupancy* 80%, dengan rerata *market share* hanya 12% dari *market*.

Tabel 1.7
Data Stastik Sumber Kedatangan Tamu Hotel BUMN XYZ Tahun 2017

<i>Sources Of Business</i>	Jan %	Feb %	Mar %	Apr %	Mei %	Jun %	Jul %	Aug %	Sep %	Oct %	Nov %	Des %
<i>Travel Agent</i>	16.42	5.55	10.46	14.88	10.62	6.96	10.83	13.65	6.49	8.98	15.36	10.36
<i>Government</i>	7.38	39.26	35.14	32.95	29.83	20.31	34.76	27.06	26.86	36.45	27.29	25.08
<i>BUMN</i>	11.25	16.91	11.48	7.60	15.22	7.96	14.08	30.10	24.78	15.38	7.87	7.50
<i>Commercial Company</i>	28.12	12.51	15.66	16.30	21.07	22.19	14.72	9.13	9.27	16.71	16.51	22.65
<i>Embassies/UN</i>	-	0.16	0.45	0.11	-	-	0.18	-	1.08	0.09	0.03	-
<i>Airlines</i>	-	-	-	0.14	-	0.05	0.18	0.03	0.03	-	-	0.13
<i>Association</i>	1.75	3.53	0.27	3.66	3.51	6.15	1.02	1.91	19.18	1.36	1.89	2.00
<i>Institution</i>	3.87	0.05	4.56	1.45	3.27	1.60	1.50	1.08	1.75	2.92	12.04	2.13
<i>OTA</i>	30.33	21.75	21.55	22.63	16.29	34.57	22.54	16.82	10.37	17.79	18.52	29.58
<i>Others/ FIT</i>	0.88	0.27	0.45	0.29	0.18	0.21	0.18	0.22	0.19	0.31	0.49	0.57
Total	100											

Sumber: *Sales & Marketing Department* Hotel XYZ.(2018)

Dapat diamati bahwanya rerata dalam tahun 2017 sumber tamu berasal pemerintah pusat dalam presentase tinggi (kecuali Januari, Juni, Agustus, dan Desember). Namun masih rendah presentase sumber tamu di Online Travel Agent (OTA), *Airlines*, *Commercial Company* dan Institusi Daerah.

Hasil pengamatan peneliti saat Pengalaman Lapangan Industri di Hotel XYZ pada tahun 2014, mengindikasikan bahwa konsumen dalam secara instansi dan group dalam pengambilan keputusan pembelian jasa hotel lebih memperhatikan unsur-unsur yang tersedia seperti, harga yang ditawarkan, lokasi yang strategis, kualitas layanan karyawan, tempat yang luas serta nyaman, fasilitas yang lengkap, dan media hiburan. Konsumen terkadang lebih suka membandingkan jumlah kualitas dan kuantitas dari produk fasilitas yang tersedia di suatu fasilitas sebuah hotel dengan hotel yang lain, dan juga mereka lebih cenderung memilih fasilitas yang tersedia di hotel, apabila jasa hotel tidak memberikan fasilitas yang lengkap, konsumen memutuskan untuk tidak membeli jasa suatu hotel tersebut secara berkelanjutan, walaupun jasa hotel yang ditawarkan dan pelayanan yang diberikan tidak jauh beda dengan fasilitas hotel lain.

Diperlukan evaluasi dan re-formulasi strategi bisnis Hotel XYZ untuk memenangkan kompetisi dalam persaingan. Maka perlu disusun model pendekatan dari Matrik IFE, Matrik EFE, *SWOT analysis*, Matrik IE untuk menciptakan strategi-strategi alternatif, lalu strategi alternatif itu akan direkomendasikan mana yang prioritas melalui QSPM.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik meneliti strategi evaluasi bisnis untuk meningkat keunggulan bersaing di tingkat persaingan yang ketat

dengan judul “EVALUASI DAN RE-FORMULASI STRATEGI BISNIS HOTEL XYZ”.

1.2 Rumusan Masalah

Bedasarkan latar belakang diatas, maka masalah yang akan diteliti hendaknya perlu dirumuskan secara jelas dan tegas, sehingga dapat terjawab secara tepat dan akurat, oleh karena itu permasalahan penelitian dapat dirumuskan dalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apa saja peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal Hotel XYZ?
2. Apa saja kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal Hotel XYZ?
3. Strategi apa yang harus dilakukan oleh Hotel XYZ untuk keunggulan bersaing?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari suatu penelitian hendaknya berkaitan erat dengan masalah yang dirumuskan. Sehubungan dengan itu, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis peluang dan tantangan yang dimiliki Hotel XYZ dari lingkungan eksternal.
2. Menganalisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Hotel XYZ dari lingkungan internal.
3. Menganalisis strategi apa yang direkomendasikan peneliti untuk Hotel XYZ.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari evaluasi mengenai penerapan strategi bersaing tersebut akan diperoleh beberapa manfaat bagi pihak-pihak sebagai berikut :

1. Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan pertimbangan mengenai pemilihan strategi bisnis Hotel XYZ yang tepat guna mencapai Visi & Misi Perusahaan

2. Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan untuk melakukan penelitian selanjutnya terkait penerapan strategi bisnis.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian hanya berada di aspek perusahaan Hotel XYZ dengan evaluasi internal dengan Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI), sedangkan evaluasi eksternal menggunakan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) kemudian dianalisa dalam Matriks CPM, tahap selanjutnya disesuaikan dengan Matriks SWOT & Matriks IE sehingga melahirkan strategi-strategi alternatif dan ditetapkan oleh QSPM untuk menetapkan strategi prioritas.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini terdiri dari 5 (lima) bab dengan kerangka sebagai berikut:

- BAB 1. Merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan pada penelitian ini.
- BAB 2. Merupakan bab tinjauan literatur yang menerangkan bagaimana proses merumuskan strategi.
- BAB 3. Merupakan bab yang menerangkan jenis penelitian serta tahapan dalam melakukan penelitian.
- BAB 4. Merupakan bab pembahasan hasil penelitian secara komprehensif serta analisa dan pembahasan hasil penelitian.
- BAB 5. Merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan, Implikasi, keterbatasan penelitian dan saran penelitian selanjutnya.

