

**PENINGKATAN KEUNGGULAN BERSAING
BERBASIS *KNOWLEDGE MANAGEMENT* MELALUI
INTELLECTUAL CAPITAL DAN INOVASI
DI SURABAYA PLAZA HOTEL**

RANGKUMAN TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian
Program Pascasarjana



Oleh :

PURNAMAWATI
2010610860

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
S U R A B A Y A
2 0 1 3**

PENGESAHAN RANGKUMAN TESIS

Nama : Purnamawati
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 31 Januari 1981
N.I.M. : 2010610860
Program Pendidikan : Pascasarjana (Magister Manajemen)
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran
Judul : Peningkatan Keunggulan Bersaing Berbasis
Knowledge Management Melalui Intellectual Capital
Dan Inovasi Di Surabaya Plaza Hotel.

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,
Tanggal : 06/05/2013



Dr. M. Yusak Anshori, MM, CSEP.

Direktur Program Pascasarjana,
Tanggal : 08-05 - 2013 .



Dr. Dra. Ec. Rr. Iramani, M.Si.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN RANGKUMAN TESIS.....	ii
DAFTAR ISI	iii
ABSTRAKSI	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Pertanyaan Penelitian	2
1.3 Tujuan Penelitian	2
1.4 Manfaat Penelitian	3
BAB II METODE PENELITIAN	4
2.1 Rancangan Penelitian	4
2.2 Batasan Penelitian	4
2.3 Definisi Operasional.....	5
2.4 Instrumen Penelitian	6
2.5 Unit Analisis	7
2.6 Data dan Metode Pengambilan Data	7
2.7 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Kualitatif.....	8
2.8 Teknik Analisis Data	11
BAB III ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	13
3.1 Analisis Keunggulan Bersaing	13
3.2 Kinerja Perusahaan	15
3.3 Kondisi Persaingan Hotel Bintang Empat Surabaya	17
3.4 Analisis Hasil Triangulasi	24
BAB IV PENUTUP	29
4.1 Kesimpulan	29
4.2 Keterbatasan Penelitian	33
4.3 Saran.....	34
DAFTAR PUSTAKA	36

**IMPROVEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGE
BASED ON KNOWLEDGE MANAGEMENT THROUGH
INTELLECTUAL CAPITAL AND INNOVATION
AT SURABAYA PLAZA HOTEL**

Abstract

The purpose of this study was to analyze improvement of competitive advantage based on Knowledge Management (KM) through Intellectual Capital (IC) and innovation at Surabaya Plaza Hotel. This study is a qualitative research with case study approach. The interviews were conducted with the General Manager, the Resident Manager, eight Department Heads, the Employee of The Month (EOM), the Employee of The Year (EOY), and the Supervisor of The Quarter (SOQ). This qualitative research used interviews and observation, and the reliability of this research was checked by using triangulation technique. The results conclude that intangible asset is much more important than tangible asset in the hotel and that it is possible to evaluate Intellectual Capital, innovation as well as Knowledge Management with business performance. The synergy of Knowledge Management, Intellectual Capital and innovation which is aligned with business strategy has produced a competitive advantage.

Keywords : competitive advantage, knowledge management, intellectual capital, innovation.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan yang ketat di industri perhotelan mengharuskan Surabaya Plaza Hotel (SPH) memiliki keunggulan bersaing supaya mampu bertahan, tidak hanya mengandalkan fasilitas dan fisik hotel saja, tetapi mamaksimalkan *intangible asset* yang dimiliki. Di dalam praktek, cukup banyak manajemen hotel yang tidak mengetahui *intangible assetnya*. Secara umum semua hotel berbintang memiliki fasilitas yang hampir sama antara satu hotel dengan hotel lain, misalnya kamar, restoran, kolam renang dan ruang pertemuan. Meskipun bentuk fisiknya tidak sama persis, paling tidak fasilitas-fasilitas tersebut juga dimiliki oleh masing-masing hotel. Kalaupun mengetahui umumnya mereka juga tidak tahu bagaimana mengelolanya. Kemampuan manajemen hotel mengelola *tangible* dan *intangible asset* secara bersama-sama inilah yang dapat membedakan sebuah hotel lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya, (Anshori, 2010). *Intellectual capital* (IC) dan inovasi merupakan hasil dari penerapan pengembangan *knowledge management* (KM). Manajemen hotel yang cerdas akan selalu membuat diferensiasi sehingga mereka selalu memiliki *competitive advantage* (keunggulan bersaing) yang sukar ditiru oleh pesaingnya. Dengan kondisi yang demikian untuk menjawab tantangan bisnis diharapkan SPH mampu meningkatkan keunggulan bersaing berbasis *knowledge management* melalui

intellectual capital dan inovasi sehingga menjadi keunggulan bersaing jangka panjang yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang, maka dapat disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut ;

1. Bagaimana peningkatan keunggulan bersaing berbasis *knowledge management* melalui *intellectual capital* di SPH ?
2. Bagaimana peningkatan keunggulan bersaing berbasis *knowledge management* melalui inovasi di SPH ?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai latar belakang dan pertanyaan penelitian, maka tujuan penelitian dirumuskan sebagai berikut :

1. Menganalisis *intellectual capital* dalam meningkatkan keunggulan bersaing berbasis *knowledge management* di SPH.
2. Menganalisis inovasi dalam meningkatkan keunggulan bersaing berbasis *knowledge management* di SPH.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat ;

1. Bagi Manajemen SPH

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi bagi manajemen yang berbasis *knowledge management* dalam meningkatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) melalui *intellectual capital* dan inovasi serta membantu dalam pengambilan keputusan bagi pemangku kebijakan di SPH.

2. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi sebagai bahan masukan, pengetahuan, ataupun literatur yang diperlukan dalam bentuk penulisan lainnya.

3. Bagi Penulis

Memberikan peranan, kontribusi dan merupakan tugas yang berupa penulisan tesis dalam menempuh studi pasca sarjana megister manajemen di STIE Perbanas Surabaya.

4. Bagi STIE Perbanas Surabaya

Penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk penelitian berikutnya, khususnya bidang jasa perhotelan.

BAB II

METODE PENELITIAN

2.1 Rancangan Penelitian

Jenis penelitian merupakan studi kasus (*case study*) dimana strategi yang sesuai dengan pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan “*how*” atau “*why*”. Hal ini mengacu pada pendapat Yin (2009), jika “*how*” maupun “*why*” lebih bersifat eksplanatif dan cenderung mengarah pada *case study*, *history*, maupun eksperimen. Dalam penelitian ini *research question* yang diajukan lebih tepat dengan metode penelitian *case study* yang bersifat eksplanatif.

2.2 Batasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis peningkatan keunggulan bersaing berbasis *knowledge management* melalui *intellectual capital* dan inovasi, dengan konsep keunggulan bersaing dan *knowledge management* yang dikembangkan oleh Anshori (2005). Obyek penelitian adalah karyawan dan manajemen di Surabaya Plaza Hotel. Pihak karyawan Surabaya Plaza Hotel yang merupakan informan kunci dalam penelitian ini diantaranya adalah *general manager*, *resident manager*, *department head*, perwakilan supervisor dan staf yang mendapat penghargaan.

2.3 Definisi Operasional

Menurut Barclay dan Murray (2002) mendefinisikan KM sebagai suatu aktivitas bisnis yang mempunyai dua aspek penting, yaitu memperlakukan komponen pengetahuan dalam aktivitas-aktivitas bisnis yang direfleksikan dalam strategi, kebijakan, dan berbagai praktek perusahaan secara keseluruhan. Membuat suatu hubungan langsung antara aset intelektual perusahaan, baik yang *eksplicit* maupun *tacit* untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut McElroy (2002), *intellectual capital* sebagai alat manajer untuk menggambarkan, mengukur, dan mengelola *intangibile assets* yang dimiliki dengan menekankan pada keuntungan perusahaan. Dimensi *intellectual capital* dalam penelitian ini menggunakan pendapat dari McElroy (2002) antara lain :

1. Pelatihan, merupakan implementasi dari *human capital* dimana pelatihan secara periodik akan meningkatkan kemampuan berpikir setiap individu.
2. Sistem komputerasi, merupakan indikator berupa *structural capital*, di mana penguasaan teknologi informasi menjadi kebutuhan mutlak saat ini.
3. Organisasi, merupakan implementasi dari *social capital*, dimana hubungan yang luas dengan organisasi lain di luar perusahaan dapat meningkatkan pengetahuan individu. Terlepas dari definisi dan indikator dari *intellectual capital*, informasi dari *intellectual capital* memang sangat dibutuhkan baik untuk perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi atas kinerja perusahaan.

O'Regan dan Ghobadian (2005), mendefinisikan inovasi sebagai suatu ide baru yang dapat menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Suatu ide baru namun

tidak memiliki nilai tambah, menurutnya bukanlah suatu inovasi. Dalam penelitian ini inovasi diukur dengan mengembangkan dimensi inovasi yang digunakan oleh O'Regan dan Ghobadian (2005), yaitu :

- a. Membuat produk baru
- b. Memperkenalkan produk unggulan kepada konsumen dengan cara memberikan insentif jika menggunakan produk tersebut.
- c. Modifikasi produk yang sudah ada.

2.4 Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini sebagai berikut ;

- a. Wawancara
Yaitu pengumpulan data dengan mengadakan wawancara dengan seluruh informan kunci sesuai kriteria.
- b. Observasi langsung terhadap pelaksanaan operasional
Yaitu pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap sasaran atau objek penelitian.
- c. Mengumpulkan dan mempelajari berbagai sumber bacaan dan *website* yang berhubungan dengan masalah penelitian, baik terbitan dalam maupun luar negeri.

2.5 Unit Analisis

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Surabaya Plaza Hotel. Penentuan informan kunci dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu, untuk mendapatkan data serta mengumpulkan informasi yang dibutuhkan dari beberapa karyawan. Adapun kriteria dan pertimbangannya sebagai berikut :

- a. Merupakan karyawan dalam hal ini merupakan perwakilan dari manajemen, yang terdiri dari *general manager*, *resident manager*, dan beberapa berada pada posisi *departement head* sebanyak delapan orang karyawan.
- b. Merupakan karyawan terbaik yang pernah mendapat penghargaan sebagai *Supervisor Of The Quarter (SOQ)*, *Employee Of The Month (EOM)* dan *Employee Of The Year (EOY)*.
- c. Merupakan karyawan sebagai pelopor ide kreatif, dimana ide tersebut sudah direalisasikan dan menjadi keunggulan bagi perusahaan.
- d. Merupakan karyawan yang tidak dalam masa cuti panjang misalnya melahirkan.
- e. Merupakan karyawan yang bekerja lebih dari satu tahun.

2.6 Data dan Metode Pengumpulan Data

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah berasal dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap informan kunci yang telah ditentukan sebelumnya. Selain itu juga dilakukan observasi untuk memperoleh data

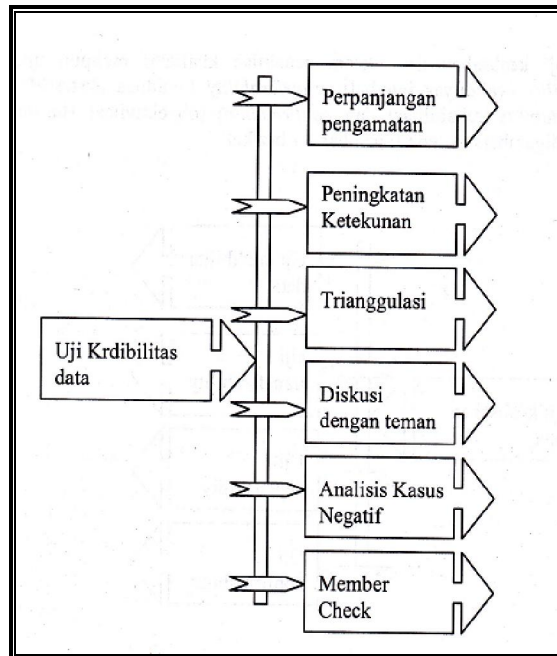
pendukung berupa pengamatan terhadap proses *intellectual capital* dan inovasi yang merupakan hasil dari penerapan *knowledge management* yang terjadi di dalam perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Misalnya observasi langsung terhadap kegiatan *sharing knowledge*, sistem komputerisasi, dan kegiatan lain di Surabaya Plaza Hotel.

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan. Data internal perusahaan antara lain adalah *company profile*, laporan tahunan dan laporan bulanan perusahaan, laporan kegiatan operasional, dan lain-lain. Sedangkan data eksternal antara lain adalah aktivitas industri dan kompetitor dan Hotel Data Report Casa Grande Surabaya 2009-2011, serta data pendukung lainnya. Misalnya data *occupancy*, *revenue per available room (Rev PAR)*, *market share*, dan *fair market share*.

2.7 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Kualitatif

Menurut Sugiyono (2012), dalam pengujian keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas).

Berdasarkan gambar 2.1, uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi, dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *member check*.

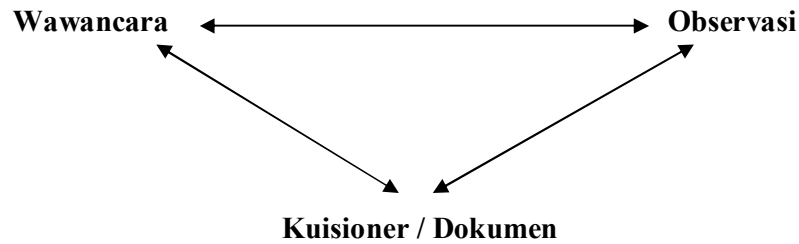


Gambar 2.1.
 Uji Kredibilitas Data Dalam Penelitian Kualitatif
 Sumber: Sugiyono, Memahami Penelitian Kualitatif, 2012.

Dalam penelitian kualitatif ini menggunakan uji validitas dan reliabilitas dengan teknik triangulasi. Teknik triangulasi mendorong agar penelitian dilakukan dalam berbagai sudut pandang (Sekaran dan Boegie, 2010). Apabila penggunaan berbagai metode atau sumber yang berbeda memberikan hasil yang sama, maka penelitian tersebut menjadi lebih meyakinkan. Pengujian validitas tersebut berkaitan dengan validitas konstruk yang digunakan untuk menetapkan ukuran operasional yang benar untuk konsep yang akan diteliti (Yin, 2009).

Teknik triangulasi ini berdasarkan pada ide dan pemikiran bahwa pengamatan dari berbagai sudut pandang akan meningkatkan akurasi (Neuman, 2006). Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data

dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber data, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu, (Sugiyono, 2012).



Gambar 2.2.
Triangulasi Teknik Pengumpulan Data
Sumber: Sugiyono, Memahami Penelitian Kualitatif, 2012.

Dalam penelitian ini triangulasi dilakukan dengan menggunakan triangulasi teknik pengumpulan data yang ditunjukkan dalam gambar 2.2, dimana untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuisisioner, (Sugiyono, 2012). Penelitian ini tidak menggunakan kuisisioner, sebagai bahan pendukung dokumentasi yaitu dengan menggunakan data berupa *occupancy*, *Rev. PAR*, *market share*, dan *fair market share* selama kurun waktu 2009 sampai dengan 2011.

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan untuk meminimalkan kesalahan (*error*) dan penyimpangan (bias) yang terjadi (Yin, 2009). Untuk itu, pengumpulan data kualitatif dalam penelitian baik berupa wawancara maupun observasi dilakukan sesuai dengan panduan yang telah disiapkan serta sesuai

dengan informan kunci yang sebelumnya telah ditentukan berdasarkan kriteria. Proses pengumpulan data juga didokumentasikan dengan lengkap dan terperinci sehingga dapat mendukung reliabilitas penelitian. Untuk meningkatkan reliabilitas, penelitian dilakukan dengan menghindari adanya pengendalian dan manipulasi. Penelitian kualitatif dilakukan untuk memperdalam pemahaman dan analisis, dimana proses dan elemen penelitian diungkapkan secara terbuka untuk menjamin transparansi dalam mendukung analisis dan temuan penelitian.

2.8 Teknik Analisis

Setelah data terkumpul, dilakukan analisis terhadap temuan dan observasi di lapangan. Teknik yang digunakan sebagai berikut :

1. Identifikasi *knowledge management* di Surabaya Plaza Hotel

Melakukan analisis terhadap perkembangan pemahaman dan penerapan *knowledge management* di Surabaya Plaza Hotel. Melalui wawancara dan observasi yang telah dilakukan.

2. Analisis proses *intellectual capital* dan inovasi di Surabaya Plaza Hotel.

Melakukan analisis terhadap perkembangan *intellectual capital* dan inovasi di Surabaya Plaza Hotel. Melalui wawancara dan observasi yang telah dilakukan, serta menggunakan data pendukung berupa perkembangan ide dan produk inovasi yang telah dilakukan oleh Surabaya Plaza Hotel selama kurun waktu 2009 sampai dengan 2011.

3. Analisis keunggulan bersaing di Surabaya Plaza Hotel.

Melakukan analisis terhadap perkembangan keunggulan bersaing terutama pesaing sesama hotel bintang empat di Surabaya. Menggunakan data pendukung berupa *occupancy*, *Rev. PAR*, *market share*, dan *fair market share* selama kurun waktu 2009 sampai dengan 2011.

BAB III

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

3.1 Analisis Keunggulan Bersaing

Menurut pendapat Cohen dan Kaimenakis (2007), bahwa dampak dari sumber daya yang tidak tampak berupa *intellectual capital* sering dikaitkan dengan keunggulan bersaing yang berkelanjutan di suatu perusahaan. Demikian juga, dengan pendapat Kannan dan Aulbur (2004), bahwa *intellectual capital* mempunyai dua hal yang berkaitan. Pertama, *intellectual capital* merupakan sumber daya perusahaan yang tak tampak. Kedua, *intellectual capital* mampu menciptakan nilai dalam bentuk inovasi. Secara umum dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu mengeksploitasi keunggulan tersebut secara maksimal, maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan berupa *intellectual capital*.

Pengetahuan (*knowledge*) adalah salah satu modal utama untuk menghasilkan inovasi baru bagi perusahaan. Inovasi akan terjadi dengan baik apabila dipikirkan oleh beberapa orang yang berkompeten di bidangnya dibanding hanya pemikiran satu orang, yang pada akhirnya inovasi tersebut dapat secara positif meningkatkan kinerja perusahaan. Inovasi produk yang dilakukan di hotel yang disukai oleh konsumen cenderung memiliki kinerja yang lebih bagus. Karena produk-produk hotel sangat mudah untuk ditiru, maka inovasi harus terus berjalan secara berkesinambungan dan tidak boleh berhenti. Artinya ketika produk

yang dihasilkan dapat meningkatkan kinerja hotel, hotel tersebut harus memikirkan produk-produk lainnya sehingga memiliki diferensiasi lagi. Perpaduan antara *intellectual capital* dan inovasi yang ada, digabungkan dengan strategi bisnis yang dimiliki telah menghasilkan *competitive advantage* yang menjadikan SPH memiliki *performance* lebih bagus dibandingkan kompetitornya.

Seiring dengan usia hotel yang sudah mencapai 19 tahun sudah banyak pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh SPH. Sejak pertama hotel berdiri fokus perhatian untuk pemasarannya lebih banyak di pasar Australia, Eropa dan Amerika. Tapi kini juga berfokus pada pasar domestik, ASEAN dan Cina. Kreativitas dan inovasi yang dikembangkan oleh SPH lebih banyak berkaitan dengan pengetahuan yang bernuansa cina dan “logika terbalik” yang diterapkan oleh manajemen SPH. Dalam menjalankan strategi pemasarannya, manajemen SPH juga selalu beda dibandingkan dengan hotel lain. Keberanian akan mengeluarkan strategi yang berbeda tentunya membutuhkan pengetahuan yang cukup banyak yang harus dieksplorasi dari seluruh karyawan untuk selanjutnya diimplementasikan dalam suatu produk baru yang kreatif dan inovatif. Misalnya SPH tidak mengadakan acara tahun baru tetapi tingkat huniannya pada akhir tahun selalu 100%, Paket Jing Jiu (baca: cing ciu) misalnya lebih banyak ditujukan pada pasar cina yang mengadakan pernikahan, meskipun acara perkawinan tidak diadakan di SPH, karena memang tidak memiliki kapasitas ruangan yang mencukupi untuk acara wedding, SPH masih berupaya untuk mendapatkan kamar kemantin dan tamu-tamunya untuk menginap di SPH. SPH juga merupakan satu-satunya hotel yang berani menolak tamu jika tamunya minta

mark up bill atau kwitansi kosong. Konsistensi dari program ini ternyata membawa dampak yang positif terhadap tingkat hunian hotel khususnya segmen pasar yang cenderung sensitif akan program ini.

3.2 Kinerja Perusahaan

Peningkatan keunggulan bersaing di hotel berbintang yang memiliki inovasi produk yang disukai oleh konsumen cenderung memiliki kinerja yang lebih bagus. Menurut Narvekar dan Jain (2006), inovasi secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Inovasi akan dipengaruhi oleh modal intelektual (*intellectual capital*) dari organisasi, manajer atau karyawannya. Semakin tinggi inovasi, maka semakin tinggi pula peluang untuk meningkatkan keunggulan bersaing yang ditunjukkan oleh peningkatan kinerja perusahaan.

Menurut Martinette (2006), bahwa orientasi pembelajaran yang ditunjukkan dengan peningkatan *knowledge management* dapat secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kinerja bisnis, yaitu melalui keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing yang dipengaruhi oleh orientasi pembelajaran yang ditunjukkan dengan peningkatan *knowledge management* memberikan dampak pada keunggulan bersaing di industri hotel sehingga kinerja perusahaan juga ikut meningkat. Peningkatan keunggulan bersaing melalui *intellectual capital* dan inovasi bersaing berbasis *knowledge management* secara langsung memberikan dampak yang baik bagi kinerja perusahaan.

Tabel 3.1
Perkembangan Pendapatan Usaha Surabaya Plaza Hotel
Periode 2009-2011

Keterangan	2009 (Rp)	%	2010 (Rp)	%	2011 (Rp)	%
Pendapatan Usaha :						
- Kamar	21,000,000,000	72.16%	22,000,000,000	70.81%	23,500,000,000	68.62%
- Makanan Dan Minuman	7,000,000,000	24.05%	8,000,000,000	25.75%	9,500,000,000	27.74%
- Denda (Smoke Free)	104,000,000	0.36%	71,000,000	0.23%	45,000,000	0.13%
- Lain-lain	1,000,000,000	3.44%	1,000,000,000	3.22%	1,200,000,000	3.50%
Total Pendapatan Usaha	29,104,000,000	100%	31,071,000,000	100%	34,245,000,000	100%

Sumber : Surabaya Plaza Hotel Report 2009-2011

Berdasarkan Tabel 3.1, menunjukkan bahwa inovasi yang dilakukan oleh SPH dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, khususnya kinerja keuangannya. Pendapatan kamar selama periode 2009-2011 memberikan kontribusi tertinggi dari seluruh total pendapatan usaha, yaitu sebesar 72.16 persen (2009), 70.81 persen (2010), dan 68.62 persen (2011). Pendapatan usaha dari menu makanan dan minuman memberikan kontribusi tertinggi kedua setelah pendapatan kamar, yaitu 24.05 persen (2009), 25.75 persen (2010), dan 27.74 persen (2011). Pendapatan usaha lain-lain memberikan kontribusi tertinggi ketiga setelah pendapatan dari menu makanan dan minuman, yaitu 3.44 persen (2009), 3.22 persen (2010), dan 3.50 persen (2011). Sedangkan pendapatan usaha dari denda (Smoke Free) memberikan kontribusi tertinggi keempat setelah pendapatan usaha lain-lain, yaitu 0.36 persen (2009), 0.23 persen (2010), dan 0.13 persen (2011). Total pendapatan usaha SPH selama periode 2009-2011 secara konsisten terus mengalami peningkatan, hal ini menunjukkan kinerja perusahaan secara keuangan terus menunjukkan perkembangan secara positif. Total pendapatan usaha

mengalami peningkatan 6.76 persen (2010) dan 10.22 persen.

Dapat disimpulkan bahwa SPH berhasil dalam peningkatan *intellectual capital* dan inovasi yang ditunjukkan dalam kinerja perusahaan dan penerapan pengetahuan yang dimiliki oleh individu-individu di dalam perusahaan, yang merupakan modal untuk mengembangkan inovasi. Sedangkan inovasi yang dikelola dan diaplikasikan dengan baik akan dapat meningkatkan keunggulan bersaing yang diwujudkan dalam peningkatan kinerja perusahaan. Inovasi juga tidak bisa lepas oleh peran *intellectual capital* dari organisasi, manajer atau karyawannya. Semakin tinggi inovasi dan *intellectual capital* maka semakin tinggi pula peluang untuk meningkatkan keunggulan bersaing yang ditunjukkan oleh peningkatan kinerja.

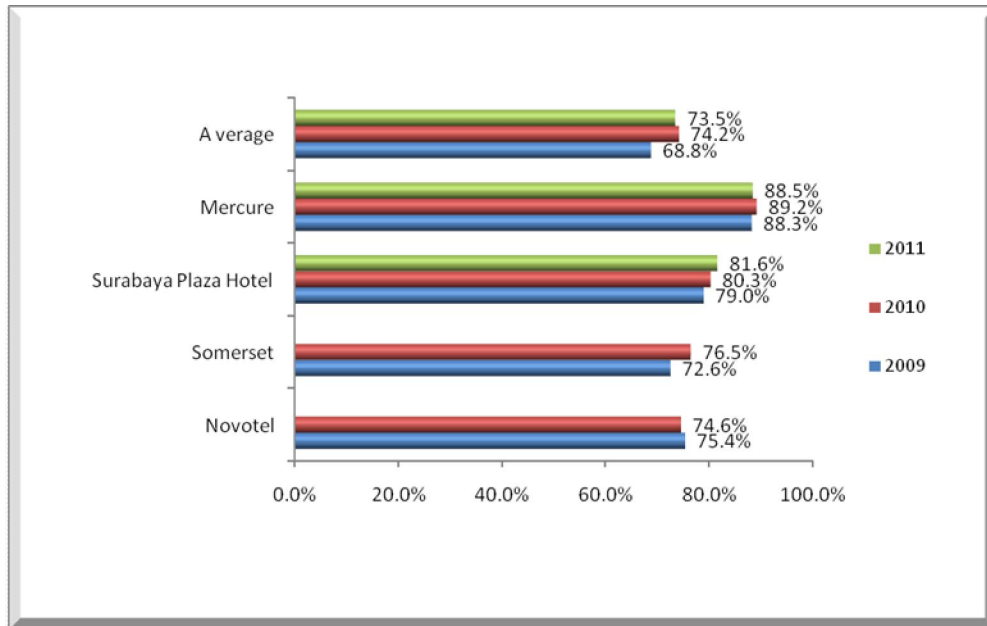
3.3 Kondisi Persaingan Hotel Bintang Empat Surabaya

Surabaya Plaza Hotel sebagai perusahaan yang sudah menerapkan *knowledge management*, dimana untuk mengukur keberhasilan pencapaian dalam keunggulan bersaing, tujuan, sasaran, dan kinerja perusahaan bisa melalui tingkat hunian (*occupancy*), pangsa pasar (*market share*), *fair market share*, dan *Revenue Per Available Room (Rev PAR)*.

Market share adalah kemampuan memperoleh pangsa pasar dibandingkan dengan para pesaing. *Market share* ditunjukkan dalam prosentase yang merupakan hasil pembagian antara jumlah kamar yang terjual dari suatu hotel dengan jumlah kamar yang terjual dari seluruh pesaing dalam suatu periode

tertentu. Selama kurun waktu 2009-2011, persaingan *market share* antara Somerset dengan Surabaya Plaza Hotel mempunyai perbedaan rata-rata sebesar 10 persen, Garden Palace dengan Surabaya Plaza Hotel mempunyai perbedaan rata-rata sebesar 5.1 persen, dan Java Paragon dengan Surabaya Plaza Hotel mempunyai perbedaan rata-rata sebesar 0.6 persen . Sedangkan persaingan antara Surabaya Plaza Hotel dengan Novotel sama ketatnya selama tiga tahun dengan rata-rata perbedaan *market sharenya* yaitu sebesar 1 persen. Beragamnya jenis hotel yang ada, tentunya memunculkan persaingan bisnis dalam industri perhotelan di Surabaya. Surabaya Plaza Hotel, Novotel, Somerset, Garden Palace, Singgasana, Java Paragon, Mercure merupakan nama hotel-hotel terkemuka di Surabaya yang bersaing untuk meraih *market share* yang besar. Untuk memperkuat posisinya, target pasar yang ingin dicapai oleh SPH adalah memfokuskan diri sebagai hotel bisnis di Surabaya.

Okupansi (*occupancy*) adalah tingkat hunian kamar dari suatu hotel, sebagai salah satu indikator kinerja hotel. *Occupancy* merupakan perbandingan antara jumlah kamar yang terjual dengan jumlah seluruh kamar yang tersedia (*available*) untuk digunakan. Semakin tinggi *occupancynya* menunjukkan semakin tinggi pula kinerja hotel ditinjau dari penjualan kamarnya.



Gambar 3.1
 Perkembangan Tingkat *Occupancy* (%)
 Diatas Rata-Rata Hotel Bintang Empat Di Surabaya.
 Sumber : Hotel Data Report Casa Grande Surabaya 2009,2010,2011, data diolah.

Gambar 3.1, menunjukkan bahwa Surabaya Plaza Hotel merupakan hotel yang secara konsisten memiliki akumulasi tingkat *occupancy* paling tinggi kedua setelah Mercure, dan menunjukkan posisinya tetap diatas rata-rata hotel bintang empat di Surabaya. Hal ini ditunjukkan dalam perkembangannya yaitu 79.0 persen (2009), 80.3 persen (2010), dan 81.6 persen (2011). Persaingan tingkat *occupancy* antara Mercure dengan Surabaya Plaza Hotel mempunyai perbedaan yaitu sebesar 9.3 persen (2009), 8.9 persen (2010), dan 6.9 persen (2011). Dimana perbedaan rata-ratanya selama tiga tahun adalah sebesar 8.3 persen.

Maka dari itu, Surabaya Plaza Hotel sebagai salah satu hotel bintang empat di Surabaya harus benar-benar memantapkan strategi agar dapat memenangkan persaingan. Untuk menghadapi tantangan dan perubahan masa

kini, dirasa akan sulit untuk tetap mempertahankan strategi lama dan biasa. Contohnya saja penerapan hotel bebas rokok, hal ini dinilai banyak pihak sebagai penurunan potensi okupansi hotel karena dengan dilarangnya merokok untuk karyawan bahkan tamu hotel maka para kalangan perokok akan enggan untuk menginap di hotel tersebut. Ditambah lagi akan adanya denda yang dikenakan kepada para pelanggar.

Inovasi produk hotel berbintang secara umum berupa paket menginap yang dibuat berdasarkan kebutuhan konsumen. Untuk hotel bisnis paket yang dibuat lebih banyak mengandung unsur berbagai kebutuhan orang bisnis seperti harga kamar termasuk makan pagi untuk satu orang, *Free Wifi*, diskon *laundry*, *business center*, F&B, dll. Sedangkan untuk hotel resor paket yang dibuat lebih menekankan pada kebutuhan keluarga seperti harga kamar termasuk makan pagi untuk empat orang, pelajaran memasak untuk anak-anak, lomba mendongeng, souvenir anak, dll.

Disamping itu hotel yang sebagian segmen pasarnya bisnis dan korporasi fasilitas yang dibangun lebih ditekankan pada kebutuhan orang bisnis, utamanya untuk keperluan *business center* dan keperluan rapat. Demikian juga sebaliknya hotel resor fasilitas untuk yang ditonjolkan lebih lengkap adalah fasilitas untuk bersantai seperti kolam renang, *pool bar*, spa, dan fasilitas, keluarga pendukung lainnya. Hal ini dapat dimengerti karena orang bisnis sebagian waktunya berada di luar hotel. Setelah sarapan pagi hari langsung keluar hotel dan baru kembali lagi sore atau malam harinya. Sehingga kamarnya praktis hanya dipakai untuk tidur saja. Sedangkan tamu yang menginap di hotel resor, sebagian besar waktunya di

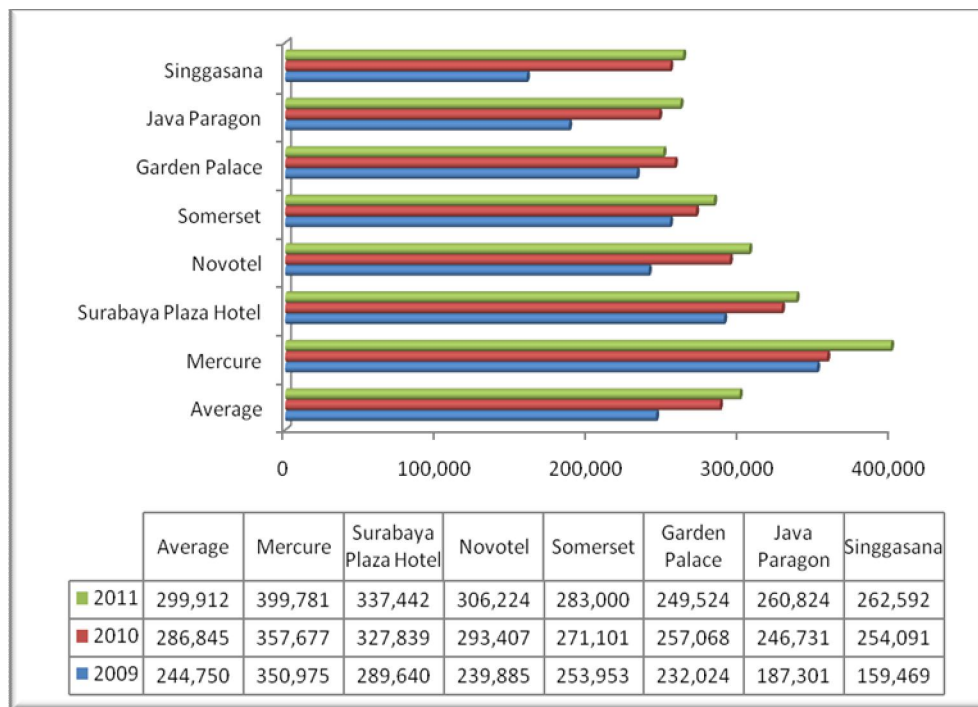
sekitar hotel. Kalaupun keluar hotel untuk mengikuti *tour* misalnya, pada sore harinya pasti sudah kembali untuk selanjutnya bersantai menggunakan fasilitas yang ada di dalam hotel.

Dalam pelayanan pun hotel bisnis lebih menekankan pada kecepatan, sedangkan hotel resor lebih menekankan pada hal-hal yang bersifat *detail* (kebersihan dan fasilitas hotel). Oleh karena itu beberapa hotel berusaha membuat diferensiasi dibandingkan dengan kompetitornya agar dapat memperoleh pangsa pasar yang lebih besar dengan cara membuat inovasi yang lebih bersifat mikro. Sebagai contoh meskipun hampir semua hotel bisnis menyediakan fasilitas *Wi-Fi*, hotel tertentu memberikan fasilitas tersebut dengan gratis, padahal ditempat lain membayar. Sebagian hotel lainnya lebih menekankan pada kecepatan *Wi-Fi* nya. Artinya meskipun membayar mereka menyediakan *Wi-Fi* yang memiliki kecepatan lebih tinggi dibandingkan dengan kompetitornya.

Pencarian inovasi produk dilakukan oleh hotel secara terus-menerus karena pada dasarnya kebutuhan tamu hotel cenderung dinamis. Perkembangan teknologi yang begitu cepat juga menjadi perhatian manajemen hotel terhadap fasilitas dan layanan yang dimiliki. Sedangkan di hotel resor, keunikan fasilitas hotel menjadi hal yang sangat penting. Hotel yang selalu mengembangkan inovasinya cenderung memiliki tingkat hunian yang lebih besar dibandingkan hotel yang stagnan dalam berinovasi. Hotel yang memfokuskan diri pada *Meeting Incentive Conference Exhibition* (MICE) dan grup tur memiliki jumlah kamar *twin bed* dan *extra bed* yang lebih banyak dibandingkan dengan hotel yang

memfokuskan diri pada korporat individual dan *honeymooners* yang mempunyai lebih banyak kamar *single bed* atau *king size bed*.

Untuk menilai keberhasilan dan kinerja hotel, bukan hanya diukur melalui tingkat *occupancy*, *market share*, dan cara lain yang bisa dilakukan adalah dengan menggunakan *Revenue Per Available Room* (Rev PAR). Rev PAR dihitung dengan membagi total pendapatan kamar (*total room revenue*) dengan total kamar yang tersedia (*room available*) di suatu hotel, atau perkalian antara (%) *occupancy* dengan *Average Room Rate* (Rp).



Gambar 3.2
Perkembangan Tingkat Rev.PAR (Rp)
Hotel Bintang Empat Di Surabaya

Sumber : Hotel Data Report Casa Grande Surabaya 2009, 2010, 2011, data diolah.

Gambar 3.2, menunjukkan bahwa Rev.PAR yang dimiliki Surabaya Plaza Hotel, berada di posisi kedua, paling tinggi diatas rata-rata adalah Mercure. Perkembangan Rev.PAR Surabaya Plaza Hotel selama kurun waktu tiga tahun yaitu Rp 289.640 (2009), Rp 327.839 (2010), dan Rp 337.442 (2011). Surabaya Plaza Hotel dari tahun 2009-2011 menunjukkan konsistensinya dimana tingkat Rev.PAR yang dimiliki selalu berada diatas rata-rata Rev.PAR di industri perhotelan terutama hotel bintang empat di Surabaya.

Secara umum manajemen hotel konvensional hanya menekankan pada *occupancy* atau dengan rata-rata harga kamar (*average room rate*). Sedangkan manajemen hotel modern lebih menekankan pada Rev.PAR. Dengan menerapkan manajemen hotel modern berarti menunjukkan pengaruh langsung antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan.

Hampir semua hotel berbintang menerapkan *Yield Management* (memaksimalkan tingkat hunian ketika hunian kamar sepi, dan meningkatkan rata-rata harga kamar ketika tingkat hunian kamar ramai. Hotel berbintang empat dan lima di Surabaya umumnya memiliki dua harga yang berlaku *weekend* (Sabtu dan Minggu) dan *weekdays* (Senin-Jum'at). Untuk hotel bisnis harga kamar pada saat *weekdays* cenderung lebih mahal dibandingkan dengan *weekend*. Umumnya hotel tersebut memiliki paket akhir pekan untuk meningkatkan pendapatannya pada saat tingkat hunian rendah.

3.4 Analisis Hasil Triangulasi

Berikut merupakan hasil triangulasi, dimana data-data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang kemudian ditriangulasikan sebagai salah satu teknik pemeriksaan keabsahan data. Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara, dimana jumlah informan kunci sebanyak 13 orang, hasil wawancara dengan masing-masing informan kunci. Observasi langsung dilakukan oleh peneliti dengan mengikuti berbagai kegiatan di Surabaya Plaza Hotel, misalnya *meeting*, *sharing knowledge*, *training*, TLTB, lomba mangancuk, dan lomba mendongeng. Adapun proses triangulasi yang dilakukan merupakan gambaran umum dan juga merupakan catatan penting dalam melakukan penelitian.

Berdasarkan tabel 3.2, maka didapatkan hasil triangulasi bahwa data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yaitu penerapan KM sudah terlaksana dengan baik. Meskipun masih perlu ditingkatkan melalui proses pembelajaran dan pelatihan secara terus-menerus sehingga ke arah yang lebih baik.

Tabel 3.2
Triangulasi Data
Penerapan *Knowledge Management* Di Surabaya Plaza Hotel

Data yang ditriangulasikan		
Data hasil wawancara	Data hasil observasi	Data hasil dokumentasi
<p>Secara umum pemahaman seluruh informan kunci, dapat dijelaskan bahwa definisi <i>knowledge management</i> merupakan serangkaian proses penciptaan, penyerapan, penyebaran, dan pemanfaatan pengetahuan. Hambatan utamanya pada karyawan sendiri, ketika tidak memiliki kualitas berpikir yang sama. Adapun manfaat KM yaitu bagi hotel dan bagi karyawan, bagi karyawan bisa menambah pengetahuan, memiliki keunggulan secara pribadi. Untuk hotel, menjadi kinerjanya bagus, secara finansial, <i>team work</i>, dan suasana kerja.</p>	<p>Definisi <i>knowledge management</i> merupakan strategi yang dipakai manajemen untuk meraih keunggulan bersaing. Peningkatan pengembangan sumber daya manusia ditunjukkan dengan <i>Prime Improver Team</i>, <i>sharing knowledge</i> dan <i>training</i>. Beberapa manfaat KM, berperan memperbaiki <i>competitive advantage</i>, meningkatkan penjualan dan memperbaiki tingkat perhatian ke pelanggan (lebih fokus), peningkatan kualitas karyawan, serta pendapatan dan keuntungan perusahaan.</p>	<p>Adanya <i>Task List Task Breakdown</i> (TLTB) merupakan proses alur dalam bekerja, lebih mudah, siapapun yang membaca pasti bisa melakukannya. Target KPI, tiap karyawan wajib mengikuti <i>training</i> minimal tiga jam sebulan, <i>index employee satisfaction</i> harus diatas empat, wujud kepedulian manajemen berupa <i>reward</i>, misalnya <i>Employee of The Month</i> (EOM), <i>Employee of The Year</i> (EOY), <i>Supervisor Of The Quarter</i> (SOQ), dan prosentase kenaikan gaji.</p>
<p><u>Hasil triangulasi :</u> Data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dapat dijelaskan bahwa Surabaya Plaza Hotel telah melakukan penerapan <i>knowledge management</i>, dan sudah terlaksana dengan baik.</p>		

Berdasarkan tabel 3.3, maka didapatkan hasil triangulasi bahwa data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yaitu penerapan *intellectual capital* sudah terlaksana dengan baik, hal tersebut ditunjukkan dengan beberapa kegiatan yang termasuk dalam peningkatan *human capital*, *structural capital*, dan *social capital*.

Tabel 3.3
Triangulasi Data
Penerapan *Intellectual Capital* Di Surabaya Plaza Hotel

Data yang ditriangulasikan		
Data hasil wawancara	Data hasil observasi	Data hasil dokumentasi
<p>Keunggulan bersaing dapat dilihat dari manajemen mampu mengelola <i>tangible</i> dan <i>intangible asset</i>, hal ini yang akan menjadi pembeda dengan pesaingnya.</p> <p>Human Capital, pelatihan untuk meningkatkan kualitas karyawan, melalui <i>training, sharing knowledge, Management Development Program (MDP), Prime Improver Team</i>, dll. Penghargaan kepada karyawan, EOM <i>Front of the House, Heart of the House, EOY, SOQ, up selling</i> (penjualan diatas target), <i>room audit, Perfect attendend.</i></p> <p>Structural Capital, perkembangan sistem komputerisasi, SPH memiliki <i>guest profile update, FIDELIO, MS-Mail, ACCPAC, KCC GLK, Online Travel Agent (OTA), dan ACCESS.</i></p> <p>Social Capital, kepedulian SPH dengan kegiatan sosial, kerjasama dengan Yayasan Pendidikan Anak Buta (YPAB), No Tipping, buka puasa bersama anak panti asuhan, lomba mendongeng.</p>	<p><i>Intangible asset</i> berupa sumber daya manusia sangat diperhatikan, selain <i>tangible asset</i>nya. Dari <i>intangible asset</i>, SPH mampu bersaing dengan hotel lain.</p> <p>Human Capital, misalnya <i>Task List Task Break Down (TLTB)</i>, sistem panduan kerja untuk meminimalkan ketergantungan manajemen dengan karyawan, sangat detail dan jelas, tentang langkah (<i>Step</i>), bagaimana mengerjakan (<i>How To Do</i>), mengapa (<i>Why</i>) dan standarnya (<i>Standard</i>). Penerapan <i>smoke free</i> di SPH. Kegiatan <i>sharing knowledge "Fire Brigade Team"</i></p> <p>Structural Capital, ditunjukkan dalam <i>Guest Profile Update</i> pada sistem Fidelio, dan <i>Guest Comment Card.</i></p> <p>Social Capital, ditunjukkan dalam, No Tipping, kotak amal untuk YPAB, dan lomba mendongeng.</p>	<p>Hubungan manajemen dengan karyawan terjalin dengan sangat baik, hal ini ditunjukkan dengan kepedulian manajemen terhadap peningkatan kualitas karyawan, pengembangan sistem komputerisasi dan kegiatan sosial. Adapun hasil dokumentasi yang telah dilakukan bisa dilihat dalam lampiran 5-11 (tesis), berupa <i>sharing knowledge "Fire Brigade Team", Management Development Program (MDP), Guest Profile Update</i>, kotak amal untuk YPAB, Non Smoking, lomba mendongeng, Kartini Award 2012, dan <i>guest comment card.</i></p>
<p>Hasil triangulasi : Data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dapat dijelaskan bahwa Surabaya Plaza Hotel telah melakukan penerapan <i>intellectual capital</i>, sudah terlaksana dengan baik, serta menyeluruh dari tinjauan <i>human capital, structural capital, dan social capital.</i></p>		

Tabel 3.4
Triangulasi Data
Penerapan Inovasi Di Surabaya Plaza Hotel

Data yang ditriangulasikan		
Data hasil wawancara	Data hasil observasi	Data hasil dokumentasi
<p>Produk dari hasil inovasi, biasanya dalam waktu tiga bulan, dilakukan evaluasi, kalau baik diteruskan, tidak baik biasanya tidak lanjutkan, atau baru dihapus. Evaluasinya bisa tiap minggu, dalam bentuk laporan hasil penjualan dari produk. Penyampaian ide dan lahirnya inovasi, ada tiga tempat, karyawan bisa menyampaikan ke <i>departement headnya</i>, <i>human resource</i>, atau bisa langsung ke GM.</p> <p>Hambatan dan upaya dalam penerapan inovasi yaitu keengganan karyawan menyampaikan ide, masalah kontroversi nama produk, keterbatasan sarana dan biaya, merubah <i>mindset</i>, keragu-raguan dari manajemen, ide dan peralatan terbatas. Kepedulian manajemen kepada pelanggan loyal, yaitu <i>guest recognition programs</i>, sehingga tamu yang datang misalnya untuk kedua kali dapat hadiah, begitu juga seterusnya.</p>	<p>Penciptaan produk baru merupakan upaya meraih kesuksesan dalam inovasi. Misalnya Nasi Goreng Jancuk, Mie Jemblung, Nasi Goreng Kalimas, Paket Kamar I Care, Paket Kamar Jancak, Mbledoz Package, Paket Kamar Kosong, Ice Tea. Fasilitas pendukung inovasi berupa <i>employee gathering</i>, mengirim email langsung ke GM, Koran, internet, kebebasan berpendapat, <i>reward</i> untuk motivasi, dan alat-alat kerja, ruang <i>training</i>, perpustakaan (<i>library</i>), jurnal, buku, dan kebebasan dalam mengambil keputusan, papan pengumuman dan lomba-lomba untuk kreativitas karyawan. “Logika terbalik” yang diterapkan oleh manajemen SPH, misalnya <i>no mark up bill</i> atau kwitansi kosong. Konsistensi dari program ini ternyata membawa dampak yang positif terhadap tingkat hunian hotel.</p>	<p>SPH merupakan hotel yang memiliki akumulasi tingkat <i>occupancy</i> paling tinggi kedua setelah Mercure, yaitu 79.0 persen (2009), 80.3 persen (2010), dan 81.6 persen (2011). Rev.PAR yang dimiliki SPH, berada di posisi kedua, paling tinggi diatas rata-rata adalah Mercure, yaitu Rp 289.640 (2009), Rp 327.839 (2010), dan Rp 337.442 (2011). Nasi Goreng Jancuk pada tahun 2010, volume penjualan mengalami kenaikan sebesar 325.3 persen dan pada tahun 2011 kenaikannya sekitar 151.9 persen. Sebagai wujud terima kasih manajemen kepada pelanggan setia, khususnya member <i>Direct Access</i>. SPH menggelar acara <i>Thank You party</i> yang bertajuk “<i>The Red Carpet</i>”.</p>
<p>Hasil triangulasi : Data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dapat dijelaskan bahwa Surabaya Plaza Hotel telah melakukan penerapan inovasi, dan sudah terlaksana dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya peningkatan volume penjualan produk, tingkat okupansi dan Rev.PAR.</p>		

Berdasarkan tabel 3.4, maka didapatkan hasil triangulasi bahwa data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yaitu penerapan inovasi sudah terlaksana dengan baik. SPH mampu menghasilkan keunikan, sehingga menumbuhkan keunggulan bersaing. Melalui produk inovasi yang dihasilkan, volume penjualan yang terus meningkat, hal ini menunjukkan produk dapat diterima dan diminati oleh pelanggan. Hal ini menjadi peluang yang dapat dikembangkan lebih lanjut, supaya dapat meningkatkan pendapatan hotel di luar pendapatan kamar.

BAB IV

PENUTUP

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Peningkatan keunggulan bersaing berbasis *knowledge management* melalui *intellectual capital* di SPH.
 - *Intellectual Capital* merupakan sumber strategi perusahaan yang paling utama dibanding dengan aset perusahaan yang lainnya. Kinerja yang baik dapat dicapai apabila kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh individu maupun kelompok dalam hotel dapat berjalan sesuai dengan tujuan hotel. Proses pengembangan kemampuan berpikir para karyawan, dimana peningkatan *human capital* di SPH dapat dicapai melalui *training*, *sharing knowledge*, *management development program* (MDP), *prime improver team*, perlu terus ditingkatkan agar mampu menghasilkan gagasan yang inovatif supaya kinerja perusahaan semakin meningkat.
 - Tinjauan peningkatan *structural capital* di SPH, ditunjukkan dalam pemanfaatan teknologi informasi (TI) oleh manajemen SPH dengan *software system* yang berbasis *database*, misalnya *guest profile update*, FIDELIO, (MS-Mail), ACCPAC, KCC GLK, *Online Travel Agent* (OTA), ACCESS, dan Task List Task Break Down (TLTB). Meskipun peralatan maupun *software* yang dipergunakan belum terintegrasi dalam satu sistem,

tetapi sudah ada upaya optimal dalam melakukan upaya penciptaan, penyebarluasan, maupun penyimpanan pengetahuan. Supaya penerapan *knowledge management* lebih maksimal, Surabaya Plaza Hotel harus mengintegrasikan sistem *software* yang dimiliki berbasis pada *database* yang bisa diakses oleh semua departemen.

- SPH juga mempunyai kepedulian terhadap kegiatan sosial, pelanggan, dan pesaing, sebagai upaya manajemen dalam peningkatan penerapan *social capital*. SPH melakukan kerjasama dengan Yayasan Pendidikan Anak Buta (YPAB), No Tipping, tiap bulan Ramadhan manajemen mengadakan buka puasa bersama dan mengundang beberapa anak panti asuhan, lomba mendongeng untuk memperingati Hari Pahlawan 10 November, penganugerahan *Kartini Award* 2012 bagi perempuan yang berprestasi dibidangnya, dan lomba makan nasi goreng jancuk khusus untuk para jurnalis.
- Hubungan manajemen dengan pelanggan, dalam mengidentifikasi dan memonitor perkembangan kepuasan tamu, manajemen SPH sangat aktif dalam mencari masukan dan kritik yang berkaitan dengan kualitas pelayanan dan kualitas produk dan tamu yang menginap dengan cara mengisi kartu komentar tamu (*Guest Comment Card*). *Direct access*, berhubungan dengan orang-orang yang biasa *booking* misalnya melakukan kegiatan *outing* bersama, dan juga memiliki namanya *guest recognition program*, untuk menjaga hubungan dengan tamu maupun yang *booking*. SPH juga terbuka dalam hal memberikan informasi perkembangan tingkat

hunian kamar (*occupancy*) setiap harinya, dimana data dan informasi yang diberikan adalah aktual, nyata dan apa adanya, meskipun masih ada beberapa hotel yang belum melakukan hal yang sama dalam hal keterbukaan informasi.

- Dalam menjalin hubungan baik antar pesaing, ditunjukkan dengan bergabungnya general manager dan *departement head* dalam organisasi antar hotel, misalnya General Manager SPH aktif di PHRI (Persatuan Hotel dan Restoran Indonesia) atau Casa Grande (GM Hotel), Food&Beverage Manager tergabung dalam Indonesian Chef Association (ICA), dan Human Resources Manager bergabung FKPH (Forum Komunikasi Personalia Hotel), dan begitu juga yang lain.
2. Peningkatan keunggulan bersaing berbasis *knowledge management* melalui inovasi di SPH.
- Penciptaan produk baru merupakan upaya manajemen meraih kesuksesan dalam inovasi untuk menjaga kelangsungan penjualan produknya. Dari sinilah manajemen SPH harus mampu menghasilkan keunikan, sehingga menumbuhkan keunggulan bersaing. Secara sederhana, dapat dikatakan bahwa manajemen mampu menggali dan memanfaatkan keunggulannya melalui produk inovasi yang dihasilkan, dari volume penjualan yang terus meningkat, dapat diketahui bahwa beberapa produk inovasi yang dihasilkan oleh SPH berhasil karena dari hasil penjualan, produk dapat diterima dan diminati oleh pelanggan, misalnya Nasi Goreng Jancuk, Nasi Goreng Kalimas, Paket Kamar I Care, Paket Kamar Jancak, Mbledoz

Package, hal ini diharapkan kedepannya dapat bertahan dan dengan hasil yang lebih baik.

- Secara umum perkembangan modifikasi produk mengalami fluktuasi baik untuk paket kamar, menu makanan dan menu minuman. Misalnya Paket Kamar Kosong, Ice Tea dengan beragam rasa, yaitu aneka rasa buah misalnya durian, *strowberry*, dll.
- Dalam mencapai sasaran kompetitifnya, Surabaya Plaza Hotel cukup memiliki pengetahuan yang memadai dengan lebih memfokuskan pada *Revenue Per Available Room* (Rev PAR) dari pada hanya berfokus pada *occupancy* atau *Average Room Rate* saja. SPH merupakan hotel yang secara konsisten memiliki akumulasi tingkat *occupancy* paling tinggi kedua setelah Mercure, dan menunjukkan posisinya tetap diatas rata-rata hotel bintang empat di Surabaya. Hal ini ditunjukkan dalam perkembangannya yaitu 79.0 persen (2009), 80.3 persen (2010), dan 81.6 persen (2011). Rev.PAR yang dimiliki Surabaya Plaza Hotel, berada di posisi kedua, paling tinggi diatas rata-rata adalah Mercure. Perkembangan Rev.PAR SPH selama kurun waktu tiga tahun yaitu Rp 289.640 (2009), Rp 327.839 (2010), dan Rp 337.442 (2011). SPH dari tahun 2009-2011 menunjukkan konsistensinya dimana tingkat Rev.PAR yang dimiliki selalu berada diatas rata-rata Rev.PAR di industri perhotelan terutama hotel bintang empat di Surabaya.
- Disamping itu SPH juga harus berusaha untuk meningkatkan *Brand Awareness* nya mengingat nama yang disandang Radisson sudah sangat

terkenal sejak dulu (*internal knowledge gap*). Perbandingan pengetahuan yang dimiliki SPH dan kompetitornya terletak pada kurangnya pengetahuan dalam memfasilitasi MICE event dan *leisure market* (*external knowledge gap*).

- Peluang yang dapat dikembangkan lebih lanjut adalah peningkatan pengetahuan *sales & marketing* untuk melakukan penetrasi pasar kompetitor baik hotel bintang empat maupun bintang lima. Mengembangkan pengetahuan *Food & Beverage* supaya dapat meningkatkan pendapatan hotel di luar pendapatan kamar merupakan pengetahuan lain yang masih bisa dieksplorasi.

4.2 Keterbatasan Penelitian

Lebih lanjut, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu:

1. Dalam melakukan penelitian *knowledge management*, seharusnya lebih memperluas karakteristik informan kunci sebagai langkah generalisasi.
2. Dalam penelitian ini sebaiknya juga dapat dilakukan dengan menghubungkan *knowledge management* dari sisi kepuasan pelanggan.
3. Penelitian ini mengambil objek penelitian pada industri hotel bintang empat di Surabaya. Dengan demikian, kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini tentunya belum memungkinkan untuk dijadikan kesimpulan yang berlaku umum jika diterapkan pada objek lain di luar objek penelitian ini.

4. Dalam menjawab permasalahan mengenai bagaimana menciptakan keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja pemasaran, peneliti hanya memfokuskan pada tiga faktor saja yaitu *knowledge management*, *intellectual capital*, dan inovasi. Bukan tidak mungkin bahwa sebenarnya masih ada faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi keunggulan bersaing baik secara kuantitatif atau kualitatif.
5. Pada saat penelitian seharusnya peneliti selalu menggunakan video, terutama pada saat sesi wawancara. Penulis perlu melakukan pendekatan yang lebih baik kepada informan kunci, sehingga pada saat sesi wawancara informan kunci merasa lebih nyaman jika direkam menggunakan video.

4.3 Saran

Berikut beberapa saran atau rekomendasi bagi Surabaya Plaza Hotel dalam peningkatan keunggulan bersaing berbasis *knowledge management* melalui *intellectual capital* dan inovasi di Surabaya Plaza Hotel, antara lain :

1. Surabaya Plaza Hotel diharapkan konsisten dalam melakukan program pemberian *award* bagi karyawan yang aktif dan berprestasi atau yang memiliki wawasan luas tidak hanya dalam departemennya saja melainkan juga pada departemen lain, sehingga karyawan mendapatkan motivasi agar tidak malas dalam mengembangkan pengetahuan. Sehingga pada akhirnya dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dan bagi karyawan itu sendiri.

2. Surabaya Plaza Hotel diharapkan terus mengembangkan penerapan *knowledge management* dan menyeimbangkan antara *intangible asset* yang dimiliki dengan *tangible asset* atau aspek fisik yang mendukung.
3. Surabaya Plaza Hotel diharapkan mampu meningkatkan sistem *software*, khususnya untuk Departemen Finance dan Accounting, diperlukan sebuah sistem *software* yang lebih terintegrasi sehingga berdasarkan *database* yang dimiliki sehingga dapat diakses oleh semua karyawan di seluruh departemen, untuk memperlancar tugasnya dan meningkatkan pengetahuan dan dapat memaksimalkan *knowledge management* yang telah diterapkan.
4. Surabaya Plaza Hotel diharapkan mampu mengadakan departemen baru yaitu *Knowledge Management* yang langsung bertanggung jawab ke General Manager. Dengan diadakannya departemen ini diharapkan semua proses *knowledge management* di hotel dapat berjalan, dimonitor, dan diukur dengan baik sehingga memberikan keunggulan bersaing.
5. Surabaya Plaza Hotel diharapkan mampu mengadakan departemen baru yaitu *Research and Development* yang langsung bertanggung jawab ke General Manager. Dengan diadakannya departemen baru ini, diharapkan semua proses dalam rangka peningkatan inovasi, pengembangan produk dan teknologi baru untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan.
6. Surabaya Plaza Hotel diharapkan mampu meningkatkan semua sumber daya yang ada, sebagai upaya untuk memasuki tingkat yang lebih tinggi lagi (level tiga dalam konsep Rosenberg) yaitu *Enterprise Intelligence*, sehingga SPH akan selalu lebih unggul dalam bersaing dengan semua hotel di Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anshori, Y., 2005. Analisis Keunggulan Bersaing Melalui Penerapan Knowledge Management dan Knowledge Based Strategy di Surabaya Plaza Hotel. *Jurnal Manajemen Perhotelan*. Universitas Kristen Petra, Surabaya. Vol. 1. No. 2, pp.,0-53.
- Anshori, Y., 2010. Pengaruh Orientasi Pasar, Intellectual Capital, Orientasi Pembelajaran, Terhadap Inovasi Dan Kinerja Hotel Bintang Empat Dan Lima Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen*. Vol. 1. No. 2, pp 39-53.
- Anshori, Y., 2010. *Manajemen Strategi Hotel*. Cetakan Kedua, Surabaya: Putra Media Nusantara.
- Barclay, Rebecca O. and Philip C. Murray. 2002. What is Knowledge Management, Knowledge Praxis, Retrieved April 9, 2004 from <http://www.media-access.com/whatis.html>
- Casa Grande Report 2009, 2010, 2011. *Hotel data and Performance*.
- Cohen, S. and N. Kaimenakis, 2007. Intellectual Capital And Corporate Performance In Knowledge Intensive SMEs. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 14. No.3, pp.241- 262.
- Kannan, G. and W.G. Aulbur, 2004. Intellectual Capital; Measurement Effectiveness. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 5. No.3, pp.389-413.
- Martinette, L.A., 2006. The Relationship Between Learning Orientation And Business Performance: The Moderating Effect Of Sources Of Competitive Advantage. Dissertation, Nova Southeastern University, USA.
- McElroy, M.W., 2002. Social Innovation Capital. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 3. No.1, pp.30-39.
- Narvekar, R.S. and K. Jain, 2006. A New Framework To Understand The Technological Innovation Process. *Journal Of Intellectual Capital*. Vol. 7. No.2, pp. 174-186.
- Neuman, William Lawrence, 2006. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, Sixth edition, New Jersey : Pearson Education, Inc.

O'Regan, Nicholas and A. Ghobadian, 2005. Innovation In SMEs: The Impact Of Strategic Orientation And Environmental Perceptions. *International Journal Of Productivity And Performance Management*. Vol. 54. No. 2, pp. 81-97.

Sekaran, Uma dan Bougie, Roger, 2010, *Research Methods for Bussiness: A Skill Building Approach*, Fifth edition, West Sussex: John Wiley and Sons, Ltd.

Sugiyono, 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Cetakan Ketujuh, Bandung: Alfabeta.

Yin, Robert K. 2009. *Studi Kasus: Desain dan Metode*, Edisi pertama, Diterjemahkan oleh M. Djauki Mudzakir, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.