

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pariwisata kini sudah merupakan suatu komoditas yang dibutuhkan oleh hampir setiap individu. Keberadaan kepariwisataan mampu mengurangi kejenuhan, meningkatkan wawasan mengenai budaya, dan melakukan kegiatan bisnis. Industri pariwisata di Indonesia didukung oleh potensi yang dimiliki suatu daerah. Objek pariwisata yang sangat beragam menyerap banyak wisatawan domestik maupun wisatawan mancanegara (wisman) untuk mengunjunginya. Semakin meningkatnya kunjungan wisata di Indonesia harus juga diimbangi dengan peningkatan sarana-sarana penunjang yang merupakan bagian penting dari bidang pariwisata tersebut yaitu industri jasa perhotelan.

Hotel sebagai salah satu komponen pariwisata memiliki peran penting dalam perkembangan pariwisata suatu daerah. Hotel berbintang sudah merupakan salah satu kebutuhan. Hal ini dapat kita lihat ketika wisatawan atau pelaku bisnis membeli tiket pesawat pada saat yang hampir bersamaan kecenderungan mereka juga memerlukan kamar hotel, dan tidak sedikit dari mereka langsung memesannya.

Berdasarkan Tabel 1.1, secara kumulatif, tahun 2009 jumlah wisman yang berkunjung ke Indonesia mencapai 6.323.730 orang, untuk tahun 2010 jumlah wisman yang berkunjung ke Indonesia mencapai 6.391.225 orang, yang berarti meningkat 10.74 persen dibanding dengan jumlah wisman pada tahun 2009.

Kenaikan jumlah wisman ini terjadi di sebagian besar pintu masuk utama, dengan prosentase kenaikan tertinggi terjadi di pintu masuk bandara Adi Sumarmo sebesar 35.54 persen, diikuti Soekarno Hatta 31.16 persen. Sementara itu, enam pintu masuk utama mengalami penurunan dengan penurunan tertinggi terjadi di Minangkabau 46.12 persen. Diharapkan pada tahun-tahun berikutnya jumlah kunjungan wisman dapat lebih tinggi lagi.

Tabel 1.1  
Jumlah Wisman Berdasarkan Pintu Masuk (Orang)

No	Pintu Masuk	2009	%	2010	%	2011	%
	<b>Total Pintu Masuk</b>	<b>6,323,730</b>	<b>1.43</b>	<b>6,391,225</b>	<b>1.07</b>	<b>6,974,714</b>	<b>9.24</b>
1	Soekarno Hatta	1,390,440	(5.07)	1,823,636	31.16	1,933,022	6.00
2	Ngurah Rai	2,384,819	14.56	2,546,023	6.76	2,788,706	9.53
3	Polonia	148,193	13.81	162,410	9.59	192,650	18.62
4	Batam	951,384	(10.36)	1,007,446	5.89	1,161,581	15.30
5	Sam Ratulangi	29,715	36.34	20,220	(31.95)	20,074	(0.72)
6	Juanda	158,076	0.86	168,888	6.84	185,815	10.02
7	Entikong	21,190	6.01	23,436	10.60	25,254	7.76
8	Adi Sumarmo	16,489	(13.32)	22,350	35.54	23,830	6.62
9	Minangkabau	51,002	24.67	27,482	(46.12)	30,585	11.29
10	Tanjung Priok	59,212	(12.78)	63,859	7.85	65,171	2.05
11	Tanjung Pinang	102,487	(17.02)	97,954	(4.42)	106,180	8.40
	<b>Jumlah 11 Pintu</b>	<b>5,313,007</b>	<b>2.41</b>	<b>5,963,704</b>	<b>23.76</b>	<b>6,532,868</b>	<b>9.62</b>
12	Lainnya	1,010,723	(3.42)	427,521	(57.70)	441,846	3.35

Sumber ; Badan Pusat Statistik Indonesia, data diolah

Pada Tabel 1.1, terlihat bahwa tahun 2011, jumlah wisman yang berkunjung ke Indonesia mencapai 6.974.714 orang, yang berarti meningkat 9.24 persen dibanding jumlah wisman pada periode tahun 2010. Kenaikan jumlah wisman ini terjadi hampir di semua pintu masuk utama, dengan presentase kenaikan tertinggi terjadi di pintu masuk bandara Polonia sebesar 18.62 persen,

bandara Minangkabau 11.29 persen, dan Juanda 10.02 persen. Sedangkan penurunan tahun 2011 hanya terjadi di bandara Sam Ratulangi sebesar 0.72 persen. Bandara Juanda selama kurun waktu tiga tahun yaitu periode 2009 sampai dengan 2011, secara konsisten terus menunjukkan peningkatannya, hal ini menunjukkan adanya potensi pariwisata yang dimiliki suatu daerah khususnya Jawa Timur yang direspon positif oleh wisman, serta memiliki peluang atas berkembangnya industri perhotelan.

Hotel menyediakan fasilitas dan pelayanan penginapan, makan dan minum, serta jasa-jasa lainnya untuk umum yang tinggal untuk sementara waktu, dan dikelola secara komersial atau memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya. Hotel berfungsi sebagai tempat penginapan atau istirahat untuk berbagai kalangan yang membutuhkan, sebagai tempat tinggal sementara selama berada jauh dari tempat asalnya. Berbagai kalangan tersebut diantaranya adalah para turis, baik turis asing maupun turis domestik. Hotel juga digunakan untuk kalangan bisnis, orang yang mengikuti seminar, tempat melangsungkan acara dan lain-lain. Perkembangan fungsi hotel diikuti dengan semakin menajamnya persaingan diantara perusahaan-perusahaan jasa perhotelan. Perkembangan kegiatan jasa perhotelan menjadi salah satu barometer pertumbuhan ekonomi suatu wilayah.

Pada tabel 1.2 menunjukkan bahwa Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel berbintang di 14 Propinsi di Indonesia, secara rata-rata periode tahun 2009-2011 mencapai sebesar 47.62 persen, yaitu 45.31 persen (2009), 47.31 persen (2010), dan 50.23 persen (2011). Rata-rata TPK selama periode 2009-2011, TPK

tertinggi tercatat di Provinsi Bali sebesar 60.50 persen, Provinsi DKI Jakarta sebesar 54.34 persen, Provinsi Kalimantan Timur 50.15 persen, Provinsi D.I. Yogyakarta 49.80 persen, dan Jawa Timur 49.02 persen.

Tabel 1.2  
Rata-Rata TPK Hotel Bintang Di 14 Provinsi Di Indonesia

No.	Provinsi	2009	2010	2011	Rata-Rata
1	Sumatera Utara	36.64	42.81	42.85	40.77
2	Sumatera Barat	45.58	47.85	48.55	47.32
3	DKI Jakarta	53.11	53.75	56.15	54.34
4	Jawa Barat	45.84	48.61	48.95	47.80
5	Jawa Tengah	39.63	41.02	43.78	41.48
6	D.I. Yogyakarta	49.88	48.14	51.39	49.80
7	Jawa Timur	47.39	49.59	50.09	49.02
8	Bali	59.41	58.21	63.88	60.50
9	Sulawesi Utara	45.81	44.31	49.39	46.50
10	Sulawesi Selatan	40.86	45.66	47.71	44.74
11	Kalimantan Timur	45.73	47.47	57.24	50.15
12	Riau	42.29	47.91	49.00	46.40
13	Nusa Tenggara Barat	43.28	46.24	49.90	46.47
14	Kepulauan Riau	38.90	40.82	44.38	41.37
	<b>Jumlah Rata-Rata</b>	<b>45.31</b>	<b>47.31</b>	<b>50.23</b>	<b>47.62</b>

Sumber ; Badan Pusat Statistik Indonesia, data diolah

Perubahan gaya hidup masyarakat yang menganggap bahwa hotel sudah merupakan bagian dari kebutuhan hidupnya menyebabkan pertumbuhan hotel yang cukup pesat. Pesatnya pertumbuhan hotel di 14 provinsi yang ditunjukkan pada tabel 1.2, bisa dijadikan faktor pendorong persaingan yang ketat antar hotel, sehingga hotel berbintang yang ada di Indonesia secara umum mampu lebih banyak melakukan perbaikan terhadap sumber daya manusia dan inovasi baik dalam produk, layanan, dan fasilitas yang dimiliki, untuk memenangkan persaingan di industri perhotelan.

Perkembangan persaingan di industri hotel berbintang secara umum di Indonesia bisa dilihat pada TPK menurut klasifikasi bintang, dimana berdasarkan Tabel 1.3, TPK hotel tertinggi mulai tahun 2009-2011 terdapat pada hotel bintang lima yaitu 56.11 persen (2009), 55.09 persen (2010), dan 57.89 persen (2011) dengan rata-rata sebesar 56.36 persen.

Tabel 1.3  
TPK Menurut Klasifikasi Bintang di 14 Provinsi Di Indonesia

No.	Klasifikasi Bintang	2009	2010	2011	Rata-Rata
1	Bintang 1	38.05	41.53	42.81	40.80
2	Bintang 2	41.99	46.23	51.11	46.44
3	Bintang 3	48.90	50.76	52.99	50.88
4	Bintang 4	49.86	52.62	53.56	52.01
5	Bintang 5	56.11	55.09	57.89	56.36
	<b>Jumlah Rata-Rata</b>	<b>46.98</b>	<b>49.24</b>	<b>51.67</b>	<b>49.31</b>

Sumber ; Badan Pusat Statistik Indonesia, data diolah

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Propinsi Jawa Timur, untuk mengetahui struktur ekonomi suatu wilayah diketahui bahwa total nilai Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) tahun 2011 yaitu sebesar 884.14 triliun, meningkat dibanding tahun 2010 yang mencapai 778.57 triliun, atau meningkat 13.56 persen. Dari total nilai PDRB tersebut sektor perdagangan, hotel dan restoran merupakan sektor terbesar dengan nilai 265.24 triliun (30 persen dari total nilai PDRB).

Selama tahun 2011 sektor perdagangan, hotel, dan restoran telah menunjukkan kinerjanya dengan baik, masing-masing subsektor mengalami pertumbuhan cukup tinggi. Subsektor perdagangan mengalami pertumbuhan

sebesar 9.50 persen, lebih lambat dibanding tahun sebelumnya yang tumbuh 10.82 persen. Pesatnya perkembangan ekonomi Jawa Timur ternyata juga mendorong maraknya usaha perhotelan dan restoran khususnya dikota-kota besar, kedua subsektor tersebut tahun 2011 mengalami pertumbuhan cukup tinggi masing-masing 9.07 persen, untuk hotel 11.57 persen. Industri pariwisata khususnya yang bergerak di perhotelan turut berperan memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap perekonomian Jawa Timur, (Badan Pusat Statistik Jawa Timur, 2011).

Sejalan dengan meningkatnya perkembangan kepariwisataan di Jawa Timur khususnya kota Surabaya, kini Surabaya sangat aktif dalam pembangunan jangka pendek maupun jangka panjangnya menunjang kegiatan perekonomian secara merata di segala bidang. Kota Surabaya yang mempunyai sebutan kota pahlawan merupakan kota terbesar kedua setelah Jakarta, sebagai kota dagang dan transit telah ditumbuhi oleh bangunan kaca seperti hotel berbintang di setiap sudut kota. Dengan bermunculan banyak hotel-hotel baru di Surabaya, hal ini akan membuat suasana persaingan hotel semakin panas dan ketat. Persaingan bisnis hotel di Surabaya sekarang ini telah dirasakan oleh semua kalangan perhotelan. Setiap hotel berkompetisi untuk dapat menarik perhatian dan mempengaruhi pelanggan untuk menggunakan jasa kamar dengan berbagai cara seperti promosi, *discount*, paket hemat dan lain-lain. Banyaknya hotel-hotel baru yang berdiri ini menjadi penyebab situasi dan kondisi yang semakin ketat.

Berdasarkan data Persatuan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI), saat ini terdapat sekitar 25 hotel berbintang dan 73 hotel non-bintang yang sudah beroperasi di Surabaya. Seiring dengan perkembangannya, sekitar 18 hotel baru di

Surabaya dipastikan siap beroperasi dan menjadi kompetitor di kota pahlawan ini. Di Surabaya terdapat sekitar 100 hotel mulai dari kelas melati hingga bintang lima. Sementara hotel bintang lima, empat dan tiga hanya mencapai 30 unit saja. Jika satu hotel rata-rata memiliki 100 kamar, maka jumlah kamar yang tersedia untuk hotel bintang tiga sampai bintang lima hanya mencapai 3.000 kamar, (PHRI, 2011).

SPH (SPH) sebagai salah satu hotel bintang empat yang berdiri sejak tahun 1993, hotel dengan memiliki konsep *go green*, mengingat semakin banyak tamu baik wisatawan domestik maupun wisatawan asing yang mulai bertanya sejauh mana hotel yang akan mereka kunjungi berbasis lingkungan menjadi daya tarik utamanya bagi pelanggan hotel. Hotel yang berani menerapkan bebas rokok di area hotel. SPH belum pernah melakukan renovasi fisik secara total, namun senantiasa berbenah diri untuk dapat memenangkan persaingan dan terus berusaha meningkatkan pangsa pasarnya (*market share*).

Berdasarkan Hotel Data Report Casa Grande Surabaya 2009-2011, secara umum saat ini SPH berada pada peringkat ketiga di tahun 2009 dan peringkat ke empat untuk tahun 2010 dan 2011 di industri hotel bintang empat di Surabaya. Untuk perkembangan *market share* SPH diketahui bahwa 14.4% (2009), 13.4% (2010), 13.9% (2011). Posisi persaingan SPH berdasarkan data *market share*, masih diatas pesaingnya yaitu Novotel, Singgasana dan Mercure. Sedangkan posisi pesaing diatasnya adalah Somerset, Garden Palace, dan Java Paragon.

Kondisi persaingan ini membuat SPH harus bekerja keras untuk tidak hanya bertahan namun juga untuk lebih unggul dibanding dengan pesaingnya.

Karena itu perusahaan mengimplementasikan strategi yang mengusulkan keunggulan kompetitif (Barney dan Hesterly, 2008). Menurut Barney dan Hesterly (2008), keunggulan kompetitif adalah perbedaan antara nilai ekonomi yang dapat diciptakan sebuah perusahaan dengan nilai ekonomi yang dimiliki pesaing-pesaingnya. Nilai ekonomi menurut Barney dan Hesterly (2008) adalah perbedaan antara manfaat yang dipersepsikan pelanggan saat mengkonsumsi produk dan jasa yang dijual dan biaya ekonomis atas produk dan jasa tersebut.

Persaingan yang ketat di industri perhotelan mengharuskan 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 asset*nya. 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.



Sebagai faktor pendorong keberhasilan perusahaan agar tetap bertahan dan memenangkan persaingan, dibutuhkan peranan sumber daya manusia yang tangguh di lingkungan manajemen dan perusahaan. Salah satu alat untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan IC. Menurut Anshori (2010), *intellectual capital* adalah kumpulan pengetahuan dan sumber daya tidak tampak (*intangible*) lainnya yang dimiliki perusahaan. Dalam praktek banyak sekali pengetahuan (*knowledge*) yang tercecer di berbagai departemen atau bagian dalam perusahaan. Padahal jika semua *knowledge* tersebut dikumpulkan dan dikelola dengan baik dapat meningkatkan inovasi-inovasi baru sehingga dapat menghasilkan produk baru yang diinginkan oleh pelanggan.

Menurut Lin and Chen (2007), inovasi merupakan faktor dominan untuk mempertahankan daya saing global. Disamping itu inovasi juga merupakan pendorong pertumbuhan perusahaan, mengarahkan keberhasilan di masa depan dan penggerak perusahaan untuk bertahan. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi merupakan hal yang penting dalam menciptakan keunggulan bersaing di perusahaan. Inovasi juga merupakan jawaban dari kondisi yang dinamis, yaitu kondisi lingkungan usaha yang berubah dengan cepat.

Untuk memenangkan persaingan, hotel harus selalu menciptakan inovasi agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan yang selalu berubah. Pada umumnya hotel hanya berorientasi pada kualitas layanan dan produk. Pembangunan sarana fisik masih dianggap sebagai cara yang paling ampuh untuk menarik pelanggan. Hotel yang hanya beorientasi pada sarana fisik, tidak akan memperoleh hasil yang

optimal, karena apa yang dilakukan tidak ada bedanya dengan hotel lainnya. Inovasi merupakan faktor dominan untuk mempertahankan daya saing global.

Inovasi di suatu hotel pada umumnya berlangsung satu arah. Artinya, inovasi hanya diperhatikan jika datang dari *top management* saja. Sedangkan karyawan hanya melaksanakan apa yang telah ditentukan oleh manajemen (atasannya). Beberapa hotel yang memiliki cukup banyak karyawan yang inovatif umumnya mengalami “*Bureaucratic Gap*” yaitu hambatan penyampaian pesan (*message*) karena adanya tingkat jabatan dalam organisasi. Jika karyawan tingkat bawah menyampaikan idenya (inovasi) ke *supervisor*, *supervisornya* belum tentu setuju. Jika *supervisornya* setuju, *middle managernya* belum tentu setuju, dan jika *top managernya* setuju, belum tentu *General Managernya* setuju. Oleh karena itu harus ada suatu proses sistem dan mekanisme yang baik sehingga dapat menampung semua inovasi yang disampaikan oleh siapapun di hotel agar dapat langsung sampai ke *General Manager*, (Anshori, 2010).

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 masalah, 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.

## 1.4 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.

### **1.5 Sistematika Penulisan Tesis**

Sistematika dalam penulisan proposal tesis ini adalah sebagai berikut :

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini akan diuraikan tentang latar belakang, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan proposal.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini disajikan hasil penelitian terdahulu, landasan teori yang merupakan teori-teori yang relevan serta alur berpikir penelitian dalam mendukung penyusunan penulisan.

### BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang rancangan penelitian, batasan penelitian, definisi operasional kualitatif, instrumen penelitian, unit analisis, data dan metode pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian kualitatif serta teknik analisis.

### BAB IV : GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS

Pada bab ini diuraikan tentang gambaran subyek penelitian dan analisis.

### BAB V : PENUTUP

Pada bab ini diuraikan tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian dan kesimpulan.