

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

**T E S I S**

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**

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

Diajukan oleh :

**PURNAMAWATI**

**NIM : 2010610860**

Tesis ini telah dibimbing  
dan dinyatakan siap diujikan

Dosen Pembimbing,

Tanggal : 26 Januari 2013



**Dr. M. Yusak Anshori, MM, CSEP.**

# TESIS

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

Disusun oleh :

**PURNAMAWATI**

**NIM : 2010610860**

**Dipertahankan di depan Tim Penguji  
dan dinyatakan Lulus Ujian Tesis  
pada tanggal, 31 Januari 2013**


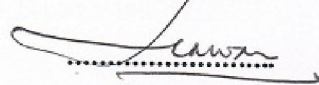

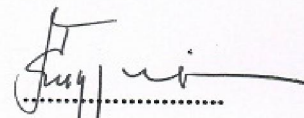
### **Tim Penguji**

**Ketua : Prof. Dr. Dra. Tatik Suryani Psi, MM.**

**Sekretaris: Dr. M. Yusak Anshori, MM, CSEP.**

**Anggota : Drs. Irawan, MM.**

**Dr. Ronny S.Kom, M.Kom, MH.**



## PENGESAHAN 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 Melalui *Intellectual Capital* Dan Inovasi Berbasis *Knowledge Management*  
Di Surabaya Plaza Hotel.


Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,  
Tanggal : 22-4-2013



Dr. M. Yusak Anshori, MM, CSEP.

Direktur Program Pascasarjana,  
Tanggal : 23-4-2013.



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

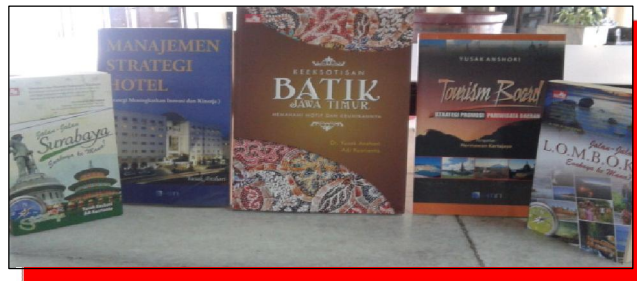
## **Sharing Sederhana**

Hidup adalah jalinan peristiwa-peristiwa  
dimana impian tidak selalu seimbang dengan kenyataan,  
(Anshori).

Tesis ini adalah wujud sebuah upaya dan jawaban atas sebuah  
doa, ketika setiap kesulitan yang dihadapi dalam hidup, justru  
bisa berubah menjadi penciptaan sebuah peluang, dan semoga  
bermanfaat.

Tidak ada yang tidak mungkin terjadi,  
jika kita mau serius, fokus, berdoa dan belajar.

...You Can If You Think You Can...



**Special Thanks To :**  
**Amazing Coach**  
**“Amazing Like Spiderman Flying”**  
**Mr. Mohamad Yusak Anshori**

## LEMBAR PERSEMBAHAN

Subhanallah, alhamdulillah atas terselesaikannya tesis ini. Penulis mengucapkan terima kasih atas semua kebaikan dan ketulusan hati kepada :

- ♣ “Amazing Coach” Mr.YeA, figur DoBing, pemimpin, dan pelatih yang teladan, harapan penulis semoga beliau tetap dalam lindungan Allah SWT, sukses, bahagia, dan selalu terjaga kesehatannya. Segala bentuk motivasi dan wejangan dari beliau, semoga mampu menjadikan penulis sebagai pribadi yang berhati mulia dan bermanfaat.
- ♣ Seluruh “pasukan” manajemen dan rekan-rekan karyawan Surabaya Plaza Hotel khususnya Mbakyu Amelia (*Executive Secretary*), Bu Tri Wahyu Utami (*Resident Manager*), Jeng Rella Mart (*Human Resource Manager*), Bu Nanik Erlyana (*Director of Business Manager*), Bp. Muttaqun (*Housekeeping Manager*), Bp. Doni Prasetyo (*Health Club Manager*), Bp. Yogi Pranowo (*Chief Engineer Manager*), Bp. Eko Sugeng Purwanto (*Food & Beverage Manager*), Bp. M. Arif Wianto (*Finance Controller Manager*), Bu Yuniar Pantjawati (*Front Office Manager*), Bp. Rohmat Tulloh Hidayat (*Employee of The Month-Sep 2012*), Bp. Redo Harmayo Eko Susanto (*Employee Of The Year-2011*), dan Bp. Wendy Wijanarko (*Supervisor Of The Quarter Juli – Sept 2012*).
- ♣ Semua sahabat dan rekan seperjuangan mahasiswa Program Magister Manajemen Pascasarjana STIE Perbanas Surabaya angkatan IX khususnya “Gank Jurusan Mabuk (GJM)” yaitu Emil Wahyu Karnoto, Maria Gracia Suhartini Pani, Muhammad Shalahuddin, Nurul Fauziah, Sofi Hadiyanti Kartika, Yanuar Sunu Pratomo dan Surya Pronadi Putra yang selalu kompak, ceria, saling mendukung demi cita-cita untuk lulus dan wisuda bareng dengan hasil yang sangat memuaskan.
- ♣ Semua “Crew” Program Magister Manajemen Pascasarjana STIE Perbanas Surabaya khususnya Bunda Irma, Bp. Basuki, Babe Unggul dan Jeng Erlinda atas perhatiannya untuk terus *support* angkatan IX.
- ♣ Drs. H. Soeprapto, MM, selaku Ketua Pengawas Yayasan STIEP. Terima kasih banyak ya pak, jika salah akan diperbaiki, jika gagal akan dicoba lagi, dan jika putus asa dan sampai berhenti, artinya penulis akan mengecewakan bapak.
- ♣ Abah Iriyanto Abdoella selaku Direktur PT. Sinar Indonesia Raya (Siantar Top Tbk Grup). *Bos, aku wes manut terus loh sama pean, iki buktine wes mari tesisku, aku iki ga mbethik nemen-nemen seperti yang dibayangkan wong akeh, cuman sepurane sing akeh yo, aku ancen senengane nggudoan.*

- ♣ Drs. H. Abdul Hamid M. selaku Ketua Umum Yani Golf Gunungsari Surabaya. Telah memberikan ijin untuk mengambil Program Magister Manajemen Pascasarjana STIE Perbanas Surabaya.
- ♣ Sahabat di Yani Golf khususnya Reny Kumalasari, Bu Yunani, Om Plekenut, Amelia Putri dan Annisa.
- ♣ Hayeha, *thank u so much coz always say my name Ts.*  
Poedji PW “*Dream Team*”, *ojo terus kepingkel-pingkel pas ngedit video tesisku.*
- ♣ Abangku Uman Batistuta, tentang Opa Fergie dan Metode Hair Dry, tetep top dan begitu menghujam jantung.
- ♣ Semua rekan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Wonokromo. *Ngunu iku toh rasane jadi Sales dan sinau Marketing, tetep semangat aserehe sik asyik rek .*
- ♣ Surabaya HipHop Community khususnya DJ Faye, DJ Noke, Brampee, Deasy, Daddy T, Doe, , Sandra, DJ Ivan Da Flava (Alm) dan Dante Johny Fadir Sahir (Alm). *I Know I Can Be What I Wanna Be... ”I Can By Nas”*.
- ♣ Kedua orangtua penulis Emak dan Bapak, Mbak Minie dan Dik Itong. Semoga persembahan ini tidak berhenti dan terus berkelanjutan, meraih kehidupan yang lebih baik serta selamat dunia dan akhirat. Amin.
- ♣ Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu yang dengan segala kerendahan hati, kebaikan dan tulus ikhlas telah memberikan bantuan kepada penulis selama tesis dan mengikuti Program Pasca Sarjana Megister Manajemen di STIE Perbanas Surabaya.

**... Matur Nuwun, Nuhun, Mator Sakalangkong, dan Thank U ...**

**Kopi dan HipHop Music.**

**Pis and Luv.**

**From Cheepung**



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah lega pol, ungkapan penulis untuk tesis ini karena dapat terselesaikan dengan baik. Adapun penghargaan, dedikasi dan ucapan terima kasih yang besar disampaikan kepada :

1. Dr. M. Yusak Anshori, MM, CSEP, selaku dosen pembimbing dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu, ilmu, wawasan, pengalaman, perhatian, dukungan, masukan, dan strategi yang menakjubkan sehingga tersusunnya tesis ini dengan baik.
2. Prof. Dr. Dra. Tatik Suryani, Psi, MM, selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya.
3. Dr. Dra. Ec. Rr. Iramani, M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Pascasarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya.
4. Semua Dosen, Karyawan dan Segenap Civitas Akademika Program Magister Manajemen Pascasarjana STIE Perbanas Surabaya.
5. Seluruh manajemen dan rekan-rekan karyawan Surabaya Plaza Hotel.

Penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk menjadikan tesis ini akan menjadi lebih baik dan semoga bermanfaat.

Surabaya, April 2013

Penulis



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN SIAP DIUJI .....	ii
HALAMAN LULUS UJIAN TESIS .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	iv
HALAMAN MOTTO .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
ABSTRAKSI .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Pertanyaan Penelitian .....	11
1.3 Tujuan Penelitian .....	11
1.4 Manfaat Penelitian .....	11
1.5 Sistematika Penulisan Proposal .....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	14
2.1 Penelitian Terdahulu .....	14
2.2 Landasan Teori .....	22
2.2.1 Kondisi Persaingan.....	22
2.2.2 Strategi Perusahaan.....	23
2.2.3 Perilaku Dan Peran Yang Dibutuhkan Dalam Memenangkan Persaingan.....	24
2.2.4 <i>Knowledge Management</i> .....	25
2.2.4.1 Definisi <i>Knowledge Management</i> .....	25
2.2.4.2 Konsep Pengetahuan .....	26
2.2.4.3 Kultur Berbagi Pengetahuan .....	27
2.2.4.4 Elemen Kunci KM .....	27
2.2.4.5 Manajemen Pengetahuan dan Daya Saing Perusahaan.....	28
2.2.4.6 Memberdayakan Orang-orang Dalam Mencapai Visi Bersama.....	29
2.2.4.7 Menghubungkan Organisasi Dengan Lingkungannya.....	30
2.2.4.8 <i>Generic Knowledge Management</i> .....	30
2.2.4.9 Penerapan <i>Knowledge Management</i> Dalam Bisnis .....	31
2.2.4.10 Manfaat <i>Knowledge Management</i> .....	33
2.2.4.11 <i>Strategic Knowledge Map</i> dan <i>Gap Analysis</i> .....	36
2.2.4.12 <i>Sustaining Knowledge Advantages</i> .....	37

2.2.5	<i>Intellectual Capital</i> .....	39
2.2.5.1	Pengertian <i>Intellectual Capital</i> .....	39
2.2.5.2	Dimensi <i>Intellectual Capital</i> .....	40
2.2.6	Inovasi.....	43
2.2.6.1	Pengertian Inovasi .....	43
2.2.6.2	Dimensi Inovasi .....	44
2.2.7	Peran <i>Intellectual Capital</i> Dan Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing .....	47
2.3	Alur Berpikir Penelitian .....	49
2.4	Proposisi Penelitian .....	50
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b> .....	<b>51</b>
3.1	Rancangan Penelitian .....	51
3.2	Batasan Penelitian .....	52
3.3	Definisi Operasional.....	52
3.4	Instrumen Penelitian .....	53
3.5	Unit Analisis .....	54
3.6	Data dan Metode Pengambilan Data .....	55
3.7	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Kualitatif.....	56
3.8	Teknik Analisis Data .....	58
<b>BAB IV</b>	<b>GAMBARAN UMUM SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS</b> .....	<b>60</b>
4.1	Gambaran Subyek Penelitian.....	60
4.1.1	Latar Belakang Perusahaan.....	60
4.1.2	Struktur Organisasi .....	64
4.2	Analisis .....	68
4.2.1	Analisis Identifikasi <i>Knowledge Management</i> .....	68
4.2.1.1	Pembahasan Definisi <i>Knowledge Management</i> .....	68
4.2.2	Pembahasan Penerapan <i>Knowledge Management</i> .....	70
4.2.2.1	Perkembangan <i>Knowledge Management</i> .....	70
4.2.2.2	Hambatan <i>Knowledge Management</i> .....	73
4.2.2.3	Upaya Peningkatan <i>Knowledge Management</i> .....	76
4.2.3	Manfaat <i>Knowledge Management</i> .....	80
4.2.4	Mengidentifikasi <i>Knowledge Gap</i> .....	83
4.2.4.1	Internal <i>Knowledge Gap</i> .....	83
4.2.4.2	Eksternal <i>Knowledge Gap</i> .....	88
4.2.5	Analisis <i>Intellectual Capital</i> .....	96
4.2.5.1	<i>Human Capital</i> .....	97
4.2.5.1.1	Pelatihan Untuk Meningkatkan Kualitas Karyawan.....	97
4.2.5.1.2	Pemberian Motivasi Dan Penghargaan Karyawan.....	100
4.2.5.2	<i>Structural Capital</i> .....	102
4.2.5.2.1	Sistem Komputerisasi .....	102

4.2.5.3	<i>Social Capital</i> .....	105
4.2.5.3.1	Kepedulian Manajemen Dengan Kegiatan Sosial .....	105
4.2.5.3.2	Hubungan Manajemen Dengan Pelanggan .....	107
4.2.5.3.3	Hubungan Manajemen Dengan Pesaing .....	109
4.2.6	Analisis Inovasi .....	110
4.2.6.1	Produk Baru .....	111
4.2.6.2	Evaluasi Produk .....	113
4.2.6.3	Penyampaian Ide dan Lahirnya Inovasi .....	115
4.2.6.4	Fasilitas Pendukung Inovasi .....	118
4.2.6.5	Hambatan dan Upaya Dalam Penerapan Inovasi.....	120
4.2.6.6	Kepedulian Manajemen Kepada Pelanggan Loyal....	125
4.2.6.7	Modifikasi Produk .....	126
4.2.7	Analisis Keunggulan Bersaing .....	129
4.2.7.1	Kinerja Perusahaan.....	130
4.2.7.2	Kondisi Persaingan Hotel Bintang Tiga, Empat, dan Lima Surabaya .....	132
4.2.7.3	Kondisi Persaingan Hotel Bintang Empat Surabaya .....	135
4.3	Analisis Hasil Triangulasi .....	142
BAB V	PENUTUP .....	147
5.1	Kesimpulan .....	147
5.2	Keterbatasan Penelitian .....	153
5.3	Saran.....	154
	DAFTAR PUSTAKA .....	156
	LAMPIRAN .....	161

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	: Jumlah Wisman Berdasarkan Pintu Masuk (Orang)	2
Tabel 1.2	: Rata-Rata TPK Hotel Bintang Di 14 Propinsi Di Indonesia	4
Tabel 1.3	: TPK Menurut Klasifikasi Bintang Di 14 Propinsi Di Indonesia	5
Tabel 2.1	: Persamaan dan Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu	18
Tabel 4.1	: Perbandingan Fasilitas Dan Layanan Hotel Bintang Empat Di Surabaya	89
Tabel 4.2	: <i>Knowledge</i> SWOT Surabaya Plaza Hotel	92
Tabel 4.3	: Perkembangan Produk Baru Surabaya Plaza Hotel Periode 2009 – 2011	111
Tabel 4.4	: Perkembangan Modifikasi Produk Surabaya Plaza Hotel Periode 2009-2011	128
Tabel 4.5	: Perkembangan Pendapatan Usaha Surabaya Plaza Hotel Periode 2009-2011	131
Tabel 4.6	: Tingkat Hunian Hotel Bintang Tiga, Empat, dan Lima Di Surabaya Tahun 2009 – 2011	133
Tabel 4.7	: Triangulasi Data Penerapan <i>Knowledge Management</i> Di Surabaya Plaza Hotel	143
Tabel 4.8	: Triangulasi Data Penerapan <i>Intellectual Capital</i> Di Surabaya Plaza Hotel	144
Tabel 4.9	: Triangulasi Data Penerapan Inovasi Di Surabaya Plaza Hotel	145

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : <i>Three Fundamental Elements of Knowledge Management Model Collison &amp; Parcell</i>	30
Gambar 2.2 : <i>The Knowledge Management Pyramid</i>	32
Gambar 2.3 : <i>Knowledge Management Benefits: The Virtual Corporate Brain</i>	33
Gambar 2.4 : <i>Aproach To Competitive Advantage</i>	37
Gambar 2.5 : <i>Keterkaitan Intellectual Capital, Knowledge Management dan Inovasi</i>	41
Gambar 2.6 : <i>Intellectual Capital Menentukan Kinerja Organisasi</i>	41
Gambar 2.7 : <i>Cultural Orientation, Market Orientation, Product Innovation and financial</i>	45
Gambar 2.8 : <i>Intellectual Capital, Innovation and Firm Performance</i>	46
Gambar 2.9 : <i>Hubungan Learning Orientation, Competitive Advantage dan Business Performance</i>	46
Gambar 2.10: <i>Alur Berpikir Penelitian</i>	49
Gambar 3.1 : <i>Uji Kredibilitas Data Dalam Penelitian Kualitatif</i>	56
Gambar 3.2 : <i>Triangulasi Teknik Pengumpulan Data</i>	57
Gambar 4.1 : <i>Perkembangan Tingkat Occupancy (%) Diatas Rata-Rata Hotel Bintang Empat Di Surabaya.</i>	136
Gambar 4.2 : <i>Perkembangan Tingkat Rev.PAR (Rp) Hotel Bintang Empat Di Surabaya</i>	140

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 : Hasil Wawancara
- Lampiran 3 (a) : Struktur Organisasi Surabaya Plaza Hotel
- Lampiran 3 (b) : Foto Personil Struktur Organisasi Surabaya Plaza Hotel
- Lampiran 4 : *Direct Competitor Analysis January-December 2009-2011*
- Lampiran 5 : Kegiatan *Sharing Knowledge “Fire Brigade Team”* Surabaya Plaza Hotel
- Lampiran 6 : Wisuda Management Development Program (MDP) Surabaya Plaza Hotel
- Lampiran 7 : *Guest Profile Update* Pada Sistem Fidelio Surabaya Plaza Hotel
- Lampiran 8 : Yayasan Pendidikan Anak Buta (YPAB) Kegiatan Sosial Surabaya Plaza Hotel
- Lampiran 9 : Penerapan *Smoke Free* Di Surabaya Plaza Hotel
- Lampiran 10 : Lomba Mendongeng Dalam Rangka Memperingati Hari Pahlawan Di Surabaya Plaza Hotel
- Kartini Award Dalam Rangka Memperingati Hari Kartini Di Surabaya Plaza Hotel
- Lampiran 11 : *Guest Comment Card* Surabaya Plaza Hotel
- Lampiran 12 : *Mbledoz Package* Surabaya Plaza Hotel
- Lampiran 13 : Pengembangan Ide Dari Produk Nasi Goreng Jancuk Surabaya Plaza Hotel
- Lampiran 14 : Kegiatan *Thank You Party* Bertema “*The Red Carpet*”
- Lampiran 15 (a) : Foto Wawancara Bersama Informan Kunci (IK 1-7)
- Lampiran 15 (b) : Foto Wawancara Bersama Informan Kunci (IK 8-13)

**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.