

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan bidang teknologi informasi sejalan dengan perkembangan dunia usaha, terutama di bidang industri yang memberikan pelayanan. Bidang industri pelayanan sedang menunjukkan trend kemajuan yang berbeda dengan industri lainnya. Kemajuan yang terjadi membentuk perubahan yang terlihat signifikan pada setiap bisnis yang mereka operasikan, terutama segala bisnis yang memerlukan strategi, memiliki tujuan, berorientasi pada perilaku, serta bergantung dan menerima tuntutan konsumen. Perusahaan jasa yang bersaing ini menjadi sangat ketat khususnya untuk perusahaan yang sama dalam hal kegiatan atau produk jasa yang dipasarkannya. Untuk menimbulkan daya saing dan menjadikan bisnis berkelanjutan diperlukan upaya menciptakan strategi dari perusahaan yang sedang bersaing (*speed innovation and sustainable*).

Indonesia dalam bidang Pariwisata bisa dikatakan memiliki prospek perkembangan atau masa depan yang tinggi setiap tahunnya, Tidak hanya keindahan yang dimiliki Indonesia, tetapi juga budaya yang beragam dan banyaknya tempat wisata yang telah diminati wisatawan baik domestik maupun mancanegara. Aset yang dimiliki Indonesia tersebut, menjadi sebuah kemajuan dan mengharuskan usaha dibidang perhotelan untuk memfasilitasi jasa penginapan bagi para wisatawan mengunjungi objek destinasi pariwisata. Hingga tahun 2018, peningkatan bisnis perhotelan di Indonesia cukup signifikan, terbukti dengan kenaikan jumlah hotel di

kota-kota besar. Tabel berikut ini menunjukkan peningkatan jumlah hotel berbintang di Indonesia dari tahun 2015 hingga tahun 2019.

Tabel 1
Jumlah Usaha Akomodasi Berbintang di Indonesia

No	Tahun	Jumlah	Peningkatan	
			Jumlah	%
1	2015	2.197	-	-
2	2016	2.387	190	8,64
3	2017	2.350	-37	-1,55
4	2018	3.314	964	41,02
5	2019	3.516	202	6,09

Sumber: Biro Pusat Statistik, 2020.

Berdasarkan pada data yang dikeluarkan dari Biro Pusat Statistik, terlihat peningkatan jumlah hotel ditahun 2015 ke 2016, akan tetapi di tahun 2017 terdapat penurunan jumlah hotel di Indonesia. Peningkatan usaha penginapan atau hotel di Indonesia terjadi kembali pada tahun 2018. BPS mencatat ada sebanyak 3.314 usaha. Angka itu menunjukkan bahwa peningkatan bisnis perhotelan melonjak pada tahun 2018 dengan penambahan jumlah sebanyak 964 hotel yang tersebar diseluruh Indonesia dengan persentase mencapai angka 41,02%. Peningkatan jumlah hotel di Indonesia tersebut pasti akan menambah banyaknya pilihan yang tersedia saat ini membuat persaingan yang terjadi semakin lebih ketat.

Kemudian pada tanggal 2 Maret 2020, Pemerintah Republik Indonesia mengumumkan bahwa virus Corona sudah masuk ke wilayah Indonesia

(*Thejakartapos.com*, 2020). Penyebaran virus tersebut sangat cepat dan melumpuhkan banyak kegiatan perekonomian Indonesia. Pemerintah mengambil alternatif untuk melakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) untuk mencegah meluasnya penyebaran virus. Sehingga melihat keadaan yang seperti ini, setiap pengusaha bidang industri Pariwisata harus mampu menyusun dan menerapkan sebuah strategi agar mampu mencapai tujuan perusahaan.

Menurut data yang dirilis oleh *kompas.com* keadaan setelah virus melanda Indonesia ini, menjadikan sektor pariwisata mulai kehilangan arah. Penurunan tingkat hunian kamar dan persentase rata-rata lama tamu menginap membuat pemasukan hotel berkurang dengan sangat banyak. Sedangkan biaya operasional yang harus dibayarkan cukup tinggi. Dilanjutkan dengan data dari Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) dikarenakan hal tersebut ada 1.174 hotel yang dikumpulkan dari 31 Provinsi terpaksa tutup, alasan penutupan ini dikarenakan biaya operasional yang tinggi namun tingkat hunian rata-rata di bawah 10 %.

Setelah kejadian tersebut, kasus warga yang terkena virus corona semakin banyak, sehingga juga berdampak pada minimnya jumlah masyarakat Indonesia untuk melakukan perjalanan dari satu kota ke kota lainnya, termasuk yang berkunjung ke Pekanbaru, Riau. Dilansir *infopublik.id* 26 maret 2020, dampak virus corona yang semakin meluas terjadi di Kota Pekanbaru pada pertengahan 2020. Hal ini juga membuat kunjungan warga dari luar negeri yang mengunjungi Pekanbaru menurun. Kunjungan tersebut biasanya datang dari Malaysia dan Singapura. Hal ini juga membuat Tingkat Penghunian Kamar Hotel di Pekanbaru ikut menurun. Menurut

Sarifuddin sebagai Kepala Kantor Kesehatan Pelabuhan (KKP) Pekanbaru penurunan pengunjung terjadi hingga 50%. Kota Pekanbaru merupakan ibukota sekaligus kota terbesar yang ada di provinsi Riau dan merupakan salah satu sentra ekonomi dan pusat jasa terbesar di Pulau Sumatera.

Semenjak wabah virus corona atau Covid-19 melanda Indonesia termasuk Pekanbaru, sejumlah pelaku usaha yang bergerak di sektor penginapan atau hotel mengeluhkan anjloknya tingkat hunian atau okupansi (*halloriau.com, 2020*). Banyak hotel yang tutup sementara dikarenakan untuk menghindari biaya operasional yang tinggi, dan juga mengingat tingkat okupansi yang rendah. Menurut Ketua PHRI Riau Nofrizal, diantaranya ada 6 Hotel yang tutup sementara saat pandemic 2020 yaitu: Hotel Royal Asnof, Prime Park, Amaris, Madina, Oase Hotel dan Winstar Hotel. Turunnya kunjungan tamu saat pandemic covid-19, memaksa perusahaan hotel harus meningkatkan pelayanan sesuai dengan peraturan pemerintah, mulai dari pelayanan standar protokol kesehatan sampai dengan kewajiban memiliki sertifikasi CHSE agar tamu bisa merasa nyaman dan tetap melakukan kunjungan di hotel tersebut. Dampak covid-19 bagi dunia perhotelan di kota Pekanbaru semakin terasa seiring dengan surat edaran yang dibuat oleh Dinas Pariwisata Riau nomor 556/DPAR-PP/281 pada April 2020 yang dituju untuk seluruh para pelaku usaha pariwisata, dalam surat dijelaskan bagi pengelola jasa perhotelan dan *convention centre* agar tidak melakukan transaksi bisnis yang bersifat mengumpulkan banyak orang (pernikahan, pameran, konvensi, pelatihan/bimtek dan sejenisnya). Kebijakan tersebut juga menegaskan untuk pelaku usaha dalam bidang pariwisata termasuk restoran dan hotel untuk melaporkan dan

berkoordinasi dengan dinas provinsi maupun kota. Ketua PHRI Riau juga mengimbau untuk mengikuti segala kebijakan kesehatan di lingkungan usaha.

Kondisi ini menyadarkan para pengusaha hotel berlomba untuk tetap bertahan dan harus melindungi posisi perusahaannya dalam persaingan, terutama ketika wabah covid-19 berakhir tentu membuat segala industri yang melakukan perdagangan giat mencari cara untuk tetap memberikan kepercayaan para calon tamu atau tamu yang pernah menginap atau membeli produk/jasa mereka. Kekuatan penawaran harga yang beragam juga akan menjadi ancaman. Menurut jurnal yang ditulis oleh Winarno kualitas layanan terbaik yang diberikan hotel dengan kenyamanan kamar dan keunggulan makanan pada restoran saat ini tidak lagi mampu memberikan kemenangan sebuah hotel dalam bersaing, karena komponen tersebut sudah menjadi gaya hidup masyarakat.

Tabel 1

Pertumbuhan Hotel di Pekanbaru tahun 2015-2019

No	Tahun	Akomodasi Hotel Bintang	Akomodasi Hotel non-Bintang	Peningkatan	
				Jumlah	%
1	2015	36	69	-	-
2	2016	37	68	-1	1,44
3	2017	42	66	-2	2,94
4	2018	63	75	9	13,63
5	2019	66	82	7	93,33

Sumber: BPS, Survei Hotel Tahunan (VHTL)

Data pada tabel diatas menunjukkan perkembangan bisnis perhotelan di Provinsi Riau, khususnya Kota Pekanbaru. Tabel menunjukkan peningkatan jumlah hotel dari tahun ke tahun. Peningkatan paling tinggi berada di tahun 2018, dan stabil hingga 2019. Peningkatan yang terjadi karena adanya peningkatan pengunjung, banyaknya kegiatan yang dilakukan di Kota Pekanbaru dan juga Pekanbaru menjadi kota tujuan wisata untuk daerah provinsi Riau dan sekitarnya sebelum pandemic covid-19 pada awal tahun tahun 2020, ketika pemerintah menetapkan Pembatasan Sosial Berskala Besar kedatangan tamu dari luar daerah Riau semakin menurun. Semakin bertumbuhnya hotel di Pekanbaru dari tahun ketahun memaksakan kehendak sebuah hotel untuk selalu merumuskan rencana strategi agar selalu berada dalam posisi aman.

Dalam penelitian ini lokus penelitian yang diambil adalah Hotel Pangeran Pekanbaru yang merupakan salah satu hotel lokal yang berdiri di Pekanbaru dan sudah berbintang empat di Kota Pekanbaru. Hotel ini sudah berdiri sejak 18 tahun yang lalu, sudah memiliki tiga cabang yang dua diantaranya berada di Kota Padang dan satu di Kota Pekanbaru. Berdasarkan observasi yang dilakukan, hotel ini tetap mampu bertahan karena pelayanan dan fasilitas yang dimiliki membuat konsumen puas dan tidak ragu untuk memilih hotel ini sebagai tempat beristirahat dan mengadakan acara. Selain menjual kamar, hotel ini juga memiliki lebih dari 10 *ballroom* yang bisa digunakan untuk acara MICE. Sesuai dengan konsep yang diusung oleh manajemen Hotel yaitu *Family and Bussiness*, hotel mampu menawarkan kamar yang bernuansa keluarga yang diminati keluarga, serta fasilitas yang bisa dinikmati para tamu bisnis.

Hotel Pangeran Pekanbaru berlokasi di Jl. Jendral Sudirman No. 371-373 Tangkerang dibangun pada tahun 1996. Pada Agustus 2003 PHRI (Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia) memutuskan bahwa Hotel Pangeran Pekanbaru memiliki predikat hotel berbintang 4 (empat). Hotel Pangeran Pekanbaru adalah hotel keluarga dan bisnis yang mengedepankan keramahan dan layanan untuk tamu. Hotel ini memiliki 250 kamar dengan 6 tipe dan ruang pertemuan serta seminar dengan kapasitas 30 – 2.500 orang. Diambil dari *website* resmi Hotel Pangeran Pekanbaru, pada saat pandemic seperti saat ini, untuk tetap dapat berkomitmen kepada tamu dengan pelayanan terbaik selama menginap Hotel Pangeran Pekanbaru berupaya menjaga kesehatan dan keselamatan tamu pada saat pandemic dengan telah mensterilkan kamar menggunakan teknologi *Hydro Vacuum* dengan campuran cairan desinfektan.

Dengan banyaknya jumlah hotel yang beroperasi di Pekanbaru dan banyak hotel yang memiliki konsep lebih modern dan milenial maka berat bagi Hotel Pangeran untuk tetap bertahan bila management hotel tidak menemukan strategi baru untuk memberikan pelayanan terbaik untuk menarik tamu. Menurut Fahreza yang merupakan Asst. Manager Human Resource dalam wawancara awal, pertumbuhan bisnis 5 tahun terakhir cukup bagus. Rata-rata okupansi yang dimiliki Hotel Pangeran Pekanbaru bisa mencapai 80% dengan kerjasama *event* dan permintaan *ballroom*, serta kamar yang cukup banyak dari luar daerah. Namun, setelah adanya musibah covid-19 yang menyerang, sejak 17 Maret 2020, tingkat okupansi Hotel Pangeran Pekanbaru turut terpengaruh, sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3

Tingkat Hunian Kamar Hotel Pangeran Pekanbaru dari Januari 2019 hingga Desember 2020

Tahun	2019	2020
Bulan	Occupancy (%)	
Januari	38,03	45,29
Februari	47,05	51,13
Maret	52,36	39,29
April	57,78	08,23
Mei	39,36	05,39
Juni	45,30	24,48
Juli	62,81	30,29
Agustus	57,69	40,34
September	54,28	35,15
Oktober	62,74	41,86
November	69,07	48,62
Desember	60,68	54,49

Sumber: Manajemen Hotel Pangeran Pekanbaru, 2021

Tabel di atas menunjukkan perbedaan *occupancy* hotel sebelum pandemic dan saat pandemic di tahun 2020. *Occupancy* sangat menurun di bulan April-Juni 2020 di mana saat itu adalah awal virus covid-19 menyerang Indonesia dan pemerintah memberlakukan untuk pembatasan sosial berskala besar. Di bulan-bulan berikutnya *occupancy* sudah mulai meningkat, namun tidak sebanding dengan tahun lalu. Mulai dari *occupancy* hanya berada di antara 10-15% dan kebijakan Hotel Pangeran

Pekanbaru yang merumahkan karyawan. Menurutnya, ada 180 karyawan sebelum adanya pandemic, namun dikarenakan bisnis yang turun drastis hanya 144 karyawan yang aktif dari semua departemen yang ada. Selain itu, gaji yang diberikan juga menurun dari sebelumnya. Tunjangan atau *service tax* yang ditiadakan untuk membantu kelangsungan bisnis saat pandemi.

Hotel adalah usaha komersial, maka setiap hotel masuk dalam kategori industri yang akan mengalami persaingan di masa sekarang sampai masa yang akan datang selama hotel tersebut mampu memberikan pelayanan/jasa. Peristiwa ini mengharuskan hotel memiliki strategi, sebagai suatu rencana yang diutamakan dan dilakukan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Strategi dalam sebuah perusahaan merupakan rencana permainan untuk dapat bersaing dengan baik. menurut Barney & Hesterly, (2010) dengan tujuan mendapatkan strategi ini pula, menjadi sebuah komitmen perusahaan terhadap pasar dan kebijakan. Selanjutnya menurut Bordean dkk (2011), strategi manajemen dalam suatu perusahaan adalah awal dari pertanyaan tentang bagaimana perusahaan dapat memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Salah satu pertimbangan dari dalam perusahaan sebagai penentu strategi yang terpenting adalah apakah perusahaan tersebut memiliki sumber daya, kompetensi dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi secara efektif. Faktor ini yang memungkinkan perusahaan untuk memperbesar penguasaan pasar. Mendukung daya kompetitif dalam arena pasar, dan menjadi dasar strategi perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Edwina dkk (2015) pada hotel Celebes Indah di Makassar menunjukkan bahwa sebuah hotel yang berkomitmen dalam mempertahankan

konsumen, dengan memberikan pelayanan yang memuaskan dan memperkuat serta memperluas hubungan kerjasama dengan pemerintah dan perusahaan swasta. Serta melakukan kontrol rutin dan melakukan promosi yang belum pernah dilakukan akan memiliki peluang kesuksesan lebih besar.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Khotimah (2020) tentang Analisis Analisis Penerapan Manajemen Strategik pada Bisnis Penginapan Syariah di Banjarmasin. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan pendekatan deskriptif. Teknik analisis data yang dilakukan pada penelitian ini adalah teknik perangkat metodologi tertentu, interpretasi, empiris dan analisis SWOT. Jika dilihat dari kondisi lingkungan internal hotel, yang menjadi keunggulan hotel adalah kejujuran, attitude, dan keseriusan SDM dalam melakukan pelayanan. Hal ini menunjukkan keunggulan sebuah pelayanan jasa akan sangat diminati jika memiliki keunggulan dari internal perusahaan itu sendiri.

Hal yang mendasari pengambilan keputusan dalam analisis SWOT dilakukan analisis lingkungan dalam perusahaan. Penggunaan dimensi SWOT dapat meningkatkan strategi perusahaan termasuk bagaimana merumuskan strategi yang akan dilakukan (Yuksel, 2012). Selanjutnya menurut Bordean dkk (2011) Analisis SWOT ini bukan hanya sekedar kemampuan dalam melihat kekuatan dan kerugian perusahaan/organisasi, tetapi juga sumber daya yang ada dalam perusahaan, serta menjadi tolak ukur peluang yang selama ini belum dimanfaatkan oleh perusahaan.

Pada saat pandemic Covid-19, industri Hotel menjadi salah satu sektor yang mengalami kerugian sangat besar. Selain kerugian materi, juga ratusan karyawan hotel di Pekanbaru terdampak dengan adanya kebijakan PHK atau dirumahkan. Penurunan tingkat okupansi mengakibatkan terjadi penurunan omset dan bisnis Hotel Pangeran Pekanbaru yang memiliki klasifikasi hotel bintang 4 dan sudah lama berdiri di Kota Pekanbaru. Hotel ini memiliki visi untuk menjadikan hotel terbaik di Pekanbaru dengan memberikan pelayanan sesuai moto yang dimiliki yaitu **“Layanan Sepenuh Hati”**. Dan misinya adalah meningkatkan pelayanan sumber daya manusia serta meningkatkan fasilitas yang ada, sesuai dengan keluhan yang telah diberikan. Hotel Pangeran Pekanbaru juga selalu melakukan renovasi fasilitas sesuai zaman. Selain itu, pada dasarnya hotel adalah sebuah usaha komersial yang tujuan utamanya untuk memperoleh laba serta keuntungan. Dengan itu, agar bisa selalu bertahan di tengah persaingan saat ini, Hotel Pangeran harus mampu mempertahankan, meningkatkan pendapatan perusahaan. pihak-pihak yang menjadi target pasar seperti, wisatawan, pemerintah dan organisasi dari daerah lain juga sebagai sumber pendapatan Hotel Pangeran Pekanbaru. Untuk mengoptimalkan hal tersebut, maka diperlukan analisis lingkungan industri Hotel Pangeran Pekanbaru sehingga dapat dilakukan penyusunan strategi yang tepat sasaran untuk digunakan dalam pencapaian tujuan. Saat ini semua hotel yang ingin beroperasi harus memiliki sertifikat CHSE karena secara strategi dan taktik ini adalah sebuah hal yang harus dilaksanakan. Menurut Ketua Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) sertifikat CHSE ini sangat mempengaruhi penjualan hotel. Hal pertama yang menjadi pertimbangan untuk memilih hotel namun saat ini sudah

menjadi syarat dan bukan lagi sebagai keunggulan bersaing sebuah hotel melainkan untuk menghadapi masa adaptasi kebiasaan baru di sektor pariwisata.

Melihat dari pemaparan diatas, perusahaan khususnya industri perhotelan pada saat pandemic covid-19 perlu melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja serta tanggap terhadap perubahan lingkungannya sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat terjaga. Penulis tertarik untuk membahas dan menganalisis terkait dengan strategi bersaing di Hotel Pangeran Pekanbaru, karena hotel ini merupakan hotel yang sudah beroperasi selama kurang lebih 18 tahun dan masih tetap bertahan hingga saat ini, dibuktikan dengan pemaparan Kepala Dinas Pariwisata Riau kepada media bahwa akibat virus corona jumlah tamu yang menginap di Hotel Pekanbaru sangat menurun, dan terdapat enam hotel yang tutup. Menurut laporan dari PHRI Riau okupansi kamar hotel saat covid-19 berada dibawah 10% dan menurutnya pengelola hotel kerepotan membayar biaya operasional dan memberi gaji karyawan. 6 diantara hotel yang tutup tersebut, adalah Hotel Royal Asnof yang reputasinya sudah bagus dikalangan masyarakat namun pada saat pandemic pengunjung yang datang sangat sepi.

Hingga saat ini, walau banyak hotel baru dengan konsep modern yang bermunculan, namun dari sekian hotel yang terpaksa tutup pada saat pandemic covid-19, Hotel Pangeran Pekanbaru masih beroperasi dan membuka fasilitas untuk menerima tamu. Menurut manajemen hotel tingkat okupansi hotel Pangeran Pekanbaru pada tahun 2020 rata-rata 15% dan di awal tahun 2021 adalah 20-25%. Melihat data ini peneliti ingin meneliti dan menganalisis strategi apa yang diterapkan oleh Hotel

Pangeran Pekanbaru sehingga dapat terus melanjutkan operasionalnya saat pandemic, dan tetap mampu menghadapi persaingan pasar. Berdasarkan pada uraian diatas, penelitian ini penulis beri judul **“Analisis Strategi Bersaing Hotel Pangeran Pekanbaru dalam Industri Perhotelan di Masa Pandemi Covid-19”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, rumusan masalah untuk penelitian ini adalah: **“Bagaimanakah strategi yang diterapkan oleh Hotel Pangeran Pekanbaru untuk memenangkan persaingan di dalam usaha perhotelan di Pekanbaru pada masa pandemi Covid-19?”**. Dalam upaya memperoleh jawaban terhadap rumusan masalah di atas, maka pertanyaan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis lingkungan internal Hotel Pangeran Pekanbaru saat ini?
2. Bagaimana analisis lingkungan eksternal Hotel Pangeran Pekanbaru saat ini?
3. Bagaimana strategi yang dilakukan Hotel Pangeran Pekanbaru di dalam menghadapi persaingan industri perhotelan pada masa pandemi covid-19?”

C. Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada analisis bersaing untuk Hotel Pangeran Pekanbaru yang ditinjau dari analisis lingkungan internal menggunakan pendekatan *Resource Based View* dan analisis lingkungan eksternal menggunakan pendekatan *Porter’s Five Forces*. Dari analisis lingkungan kemudian dianalisis menggunakan SWOT untuk dapat melihat serta mengetahui strategi bersaing yang tepat untuk Hotel Pangeran Pekanbaru.

D. Tujuan Penelitian

Berlandaskan pada rumusan masalah diatas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Penelitian bertujuan untuk menganalisis lingkungan internal Hotel Pangeran Pekanbaru
2. Penelitian bertujuan untuk menganalisis lingkungan eksternal Hotel Pangeran Pekanbaru
3. Untuk mengetahui strategi bisnis pada Hotel Pangeran Pekanbaru dalam menghadapi persaingan industri perhotelan pada masa pandemi covid-19.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini bermanfaat untuk pengembangan dan tambahan referensi serta wawasan dalam pengembangan ilmu pengetahuan bidang manajemen strategik khususnya mengenai strategi bersaing dalam industri perhotelan. Dilihat dan dinilai dengan analisis internal dan eksternal menggunakan alat analisis SWOT.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi masukan bagi pihak manajemen Hotel Pangeran Pekanbaru. Penelitian ini juga nantinya akan membantu perusahaan dalam melihat kinerja bersaing melalui strategi yang dilakukan hotel.

