

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Persaingan yang terjadi pada industri perhotelan bintang lima di kota Bandung akhir-akhir ini sangat tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh bertambahnya jumlah hotel bintang lima. Jumlah pasokan hotel tidak seimbang dengan jumlah permintaan (*demand*) sehingga tingkat okupansi terus menurun, baik pada hari kerja maupun hari libur. Kondisi ini mengakibatkan hotel-hotel ini berada dalam *Red Ocean*, yaitu persaingan generik dimana setiap perusahaan berusaha memenangkan kompetisi melalui pilihan strategis antara diferensiasi atau *low-cost*. Keadaan ini menuntut *entrepreneur* perhotelan bintang lima untuk selalu melakukan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan ini. Penelitian ini berkepentingan untuk menantang perusahaan untuk keluar dari *Red Ocean* dan menciptakan *Blue Ocean*, yaitu penciptaan ruang *market* yang baru dan kompetisi menjadi tidak relevan lagi. Perspektif *Red Ocean* adalah mempertahankan posisi saat ini, sedangkan perspektif *Blue Ocean* adalah memperbarui dan mengejar peluang baru.

Tabel 1.1  
Persentase Rata-Rata Tingkat Okupansi Hotel Bintang Lima di Kota Bandung

Periode	Persentase	Periode	Persentase
Januari 2016	60.3%	Januari 2017	55.0%
Februari 2016	58.4%	Februari 2017	52.6%
Maret 2016	57.6%	Maret 2017	56.2%
April 2016	62.1%	April 2017	58.5%

Sumber: Riung Priangan Report, Mei 2017

Tabel 1.1 di atas menjelaskan angka persentase rata-rata tingkat okupansi yang semakin menurun pada industri perhotelan bintang lima pada periode Januari hingga Maret 2016-Maret 2017, melalui data Hotel Padma Bandung, Hotel Aryaduta Bandung, Hotel G.H. Universal Bandung, dan The Papandayan. Angka persentase rata-rata pada April 2016-April 2017 berasal dari data Hotel Padma Bandung, Hotel Aryaduta Bandung, Hotel G.H. Universal Bandung, The Papandayan, dan Grand Mercure Bandung, yang masih menunjukkan penurunan tingkat okupansi.

Awal tahun 2011, merupakan saat-saat yang menunjukkan pesatnya perkembangan bisnis perhotelan. Hal ini terlihat dari ekspansi pembangunan hotel di Indonesia. Ijin pembangunan hotel baru di Bandung yang dikeluarkan selama tahun 2014 terlalu banyak dan mengakibatkan membengkaknya jumlah hotel yang beroperasi pada tahun 2016.

Sejak awal 2015 hingga saat ini, industri perhotelan di kota Bandung mengalami masa kritis. Salah satu faktor pemicu kritisnya industri perhotelan antara lain kenaikan tingkat suku bunga dari 9% menjadi 13% pada tahun 2014. Faktor lainnya adalah tidak seimbangnya permintaan dengan pasokan hotel dan mengakibatkan tingkat hunian hotel terbilang rendah. Pada November 2014 pemerintah mengeluarkan kebijakan larangan pegawai negeri sipil (PNS) untuk menggelar rapat di hotel karena pemerintah menilai kalangan PNS melakukan pemborosan atau aksi *mark-up* yang menyebabkan bengkaknya anggaran. Meski sekarang kebijakan tersebut sudah dicabut, kondisi industri perhotelan belum pulih. Pemerintah pusat memperkecil anggaran pemerintah daerah untuk

menggelar rapat di hotel dan beberapa kepala daerah memutuskan untuk tidak melakukan rapat di hotel dalam situasi ini.

Hotel G.H. Universal adalah salah satu hotel bintang lima di Bandung yang berlokasi di Jalan Setiabudi 376, yang mengalami penurunan tingkat okupansi. Hotel G.H. Universal berada di dalam *Red Ocean* dan sulit untuk mencapai target tingkat okupansi yang sudah ditetapkan yaitu minimal 70%.

Tabel 1.2  
Data Persentase Tingkat Okupansi Hotel G.H. Universal Bandung Periode Januari 2015 – September 2017

2015	%	2016	%	2017	%
Januari	54.29%	Januari	59.32%	Januari	56.23%
Februari	38.03%	Februari	54.71%	Februari	52.30%
Maret	44.06%	Maret	56.80%	Maret	56.88%
April	40.06%	April	59.16%	April	62.33%
Mei	45.75%	Mei	66.84%	Mei	56.23%
Juni	47.17%	Juni	58.81%	Juni	58.96%
Juli	42.09%	Juli	62.41%	Juli	69.40%
Agustus	42.12%	Agustus	50.57%	Agustus	53.93%
September	43.08%	September	69.32%	September	59.21%
Oktober	53.95%	Oktober	63.23%		
November	64.32%	November	55.03%		
Desember	77.48%	Desember	72.60%		

Sumber: G.H. Universal Bandung, Oktober 2017

Tabel 1.2 di atas menjelaskan fluktuasi tingkat okupansi pada periode Januari 2015 – September 2017 khususnya di Hotel G.H. Universal Bandung. Tingkat okupansi tertinggi berada pada akhir tahun karena adanya libur Natal hingga pergantian tahun. Sedangkan pada bulan-bulan sebelumnya terlihat tingkat okupansi yang kurang memuaskan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan teori dari Michael E. Porter (1996) yang menyatakan, *the essential of strategy is choosing to perform activities*

*differently or to perform different activities than rivals do.* Porter juga menyatakan, *a company can outperform rivals only if it can establish a difference that it can preserve.* Porter (1985) menyatakan bahwa terdapat 3 *fundamental competitive strategies*; pertama, *low-cost strategy* yaitu strategi dimana perusahaan mampu menghasilkan produk atau jasa dengan biaya lebih rendah dari para kompetitornya sehingga perusahaan menawarkan harga rendah kepada target konsumennya; kedua, strategi diferensiasi yaitu strategi perusahaan yang menawarkan keunikan (diferensiasi) kepada target konsumennya; ketiga, *focus strategy* yaitu strategi dimana perusahaan berfokus hanya pada satu atau beberapa segmen konsumen dan menawarkan harga rendah atau keunikan (diferensiasi).

Venkataraman and Sarasvathy (2001) mengatakan suatu perusahaan harus memiliki "*strategic entrepreneurship*". *Strategic Entrepreneurship* (SE) adalah integrasi antara perspektif *entrepreneurial* dan perspektif strategis, sehingga merupakan pemberdayaan bagi strategi *entrepreneurial* yang dapat menciptakan kemakmuran melalui *competitive advantage*.

*Blue Ocean Strategy* tidak mengharuskan suatu perusahaan untuk membatasi target *market* dan konsumen, tetapi lebih fokus pada penciptaan inovasi nilai (*creation of value innovation*). Tujuan *Blue Ocean Strategy* adalah menciptakan nilai-nilai baru untuk konsumen maupun perusahaan, menciptakan ruang *market* baru yang tak terbantahkan dan menciptakan pertumbuhan yang sangat menguntungkan. *Sustainable growth and performance* adalah pencapaian *Blue Ocean Strategy* yang pada mekanismenya adalah mengejar 2 hal, yaitu *differentiation* dan *low-cost*.

Pada saat ini Hotel G.H. Universal Bandung masih berada di dalam persaingan generik Porter. Hotel G.H. Universal ditantang untuk membangun sesuatu yang berbeda untuk menaklukkan kompetitornya. Penelitian ini dirancang untuk meneliti apakah *strategic entrepreneurship* dengan menggunakan konsep *Blue Ocean Strategy* dapat menjadi sebuah ide yang tepat dan kemudian diimplementasikan sehingga Hotel G.H. Universal Bandung keluar dari persaingan generik. Di luar persaingan generik, Hotel G.H. Universal Bandung memiliki ruang *market* baru sehingga dapat mencapai *sustainable growth and performance*.

Penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan pada penelitian ini adalah sebuah jurnal yang berjudul “*Competing Successfully with Other Hotels: The Role of Strategy*” (2011) yang ditulis oleh Enz, yang meneliti tentang bagaimana *strategic entrepreneurship* melalui *Blue Ocean Strategy* berperan dalam pertumbuhan berkelanjutan pada industri perhotelan. Hotel-hotel yang berhasil mengimplementasikan *Blue Ocean Strategy* adalah Hotel *Chic & Basic*, Hotel *Courtyard* di bawah *hotel company Marriott*, dan Hotel *W* di bawah *hotel company Starwood*.

Berdasarkan pada masalah dan fenomena diatas yaitu menurunnya tingkat okupansi atau tingkat penghunian kamar (TPK) pada industri perhotelan bintang lima, penelitian ini mengambil topik ***Strategic Entrepreneurship (SE): Analisis Blue Ocean Strategy pada Hotel G.H. Universal, Bandung.***

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian, maka teridentifikasi beberapa masalah sebagai berikut.

1. Persaingan yang dialami oleh Hotel G.H. Universal Bandung.
2. Tingkat okupansi yang kian menurun yang dialami oleh Hotel G.H. Universal Bandung karena adanya supply pada industri perhotelan bintang lima yang terlalu besar.
3. *Team* manajemen Hotel G.H. Universal Bandung kurang memperhatikan hal-hal yang mendukung pencapaian *sustainable growth and performance*.

## 1.3 Rumusan Masalah

Bagaimana *strategic entrepreneurship* dengan menggunakan konsep *Blue Ocean Strategy* berperan pada Hotel G.H. Universal Bandung.

## 1.4 Tujuan Penelitian

Menganalisa *strategic entrepreneurship* dengan menggunakan konsep *Blue Ocean Strategy* pada Hotel G.H. Universal Bandung.

## 1.5. Manfaat Penelitian

### 1.5.1 Manfaat Akademis

Hasil penelitian tentang *Strategic Entrepreneurship (SE)*: Analisis *Blue Ocean Strategy* pada Hotel G.H. Universal Bandung ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan atau contoh dalam memahami kasus-kasus kewirausahaan, terutama pada industri perhotelan di Indonesia.

### 1.5.2 Manfaat Praktis

Secara praktis bahasan hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pemilik perusahaan dalam memahami peran dan mempertimbangkan pentingnya *strategic entrepreneurship* dengan menggunakan *Blue Ocean Strategy* di dalam mencapai *sustainable growth and performance* sehingga perusahaan dapat mencapai *competitive advantage* sepenuhnya.

