

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Industri akomodasi kini sedang mengalami pertumbuhan sejalan dengan perkembangan pariwisata yang terus mengalami peningkatan. Dalam bidang pembangunan dan investasi perhotelan saat ini Indonesia telah menempati peringkat ke tiga se-Asia (Sumber: *IHRA Indonesia Hotel & Restaurant Association*). Berikut dapat dilihat pada Tabel 1.1 mengenai pertumbuhan perhotelan di seluruh wilayah Indonesia.

TABEL 1.1
PERTUMBUHAN HOTEL BINTANG & HOTEL NON-BINTANG
DI SELURUH WILAYAH INDONESIA

	2009	2010	2011	2012
Hotel bintang	1240	1306	1489	1623
Hotel non-bintang	14375	13794	13281	12692
Total akomodasi	15615	15100	14770	14315

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2014

Pada Tabel 1.1 dapat dilihat industri perhotelan di Indonesia mengalami peningkatan sebesar 4,3% atau mencapai angka 1623 pada tahun 2012. Salah satu faktor terjadinya hal ini disebabkan beberapa hotel melati yang beralih klasifikasi menjadi hotel bintang. Menurut PHRI (Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia) pertumbuhan hotel bintang akan terus mengalami peningkatan pada tahun 2014 seiring dengan berkembangnya industri pariwisata, membuat persaingan di industri perhotelan semakin kompetitif. Tingginya persaingan

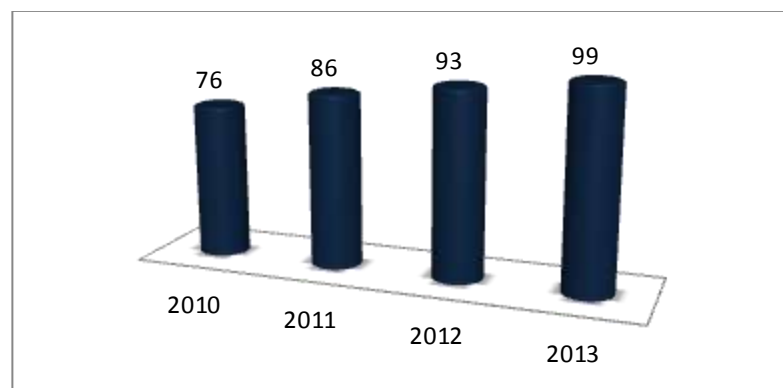
Anggi Puspita Sari, 2014

Penciptaan *customer value* di mason pine hotel melalui *distinctive capabilities* (survei pada tamu yang menginap di mason pine hotel)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

membuat setiap perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan dihadapkan dengan permasalahan yang sama yaitu bagaimana perusahaan mampu memberikan suatu nilai yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan keinginan tamu agar mampu bertahan dalam persaingan.

Pertumbuhan industri perhotelan yang tinggi juga terjadi di Jawa Barat, sejalan dengan berkembangnya kegiatan pariwisata dan bisnis. Sebagian besar hotel bintang di Jawa Barat berada di Kota Bandung yakni sebesar 43,23%. Jumlah tersebut menunjukkan bahwa industri perhotelan di Kota Bandung mengalami peningkatan. Seperti tersaji dalam Gambar 1.1 yang menunjukkan peningkatan setiap tahunnya jumlah hotel bintang dimana pada tahun 2013 mencapai jumlah 99 hotel bintang atau naik sebesar 3,13% dari tahun 2012.



Sumber : Badan Pusat Statistik, 2014

GAMBAR 1.1
PERTUMBUHAN JUMLAH HOTEL BINTANG DI KOTA BANDUNG
TAHUN 2010-2013

Ketua PHRI Jawa Barat, Herman Muchtar mengungkapkan bahwa “Dilihat dari prospek bisnis pada tahun 2014 industri perhotelan akan terus melakukan pembangunan seperti tahun 2013. Namun jika dilihat dari segi okupansi atau

Anggi Puspita Sari, 2014

Penciptaan *customer value* di mason pine hotel melalui *distinctive capabilities* (survei pada tamu yang menginap di mason pine hotel)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

tingkat hunian, maka industri perhotelan akan mengalami persaingan yang tinggi” (Bisnis-jabar.com). Adapun Tingkat Penghunian Kamar hotel bintang di Kota Bandung, dapat dilihat sebagai berikut.

TABEL 1.2
TPK HOTEL BINTANG DI BANDUNG TAHUN 2010 - 2013

No	Tahun	TPK Hotel Bintang (%)
1	2010	52,40
2	2011	53,19
3	2012	52,77
4	2013	47,62

Sumber: Badan Pusat Statistik Jawa Barat, 2014

Pada Tabel 1.2 di atas memperlihatkan bahwa jumlah tingkat hunian kamar hotel bintang terus mengalami penurunan dalam dua tahun terakhir. Penurunan signifikan terjadi pada tahun 2013 sebesar 5,15% disebabkan adanya sekitar 1500 kamar hotel baru sepanjang tahun 2013 di Kota Bandung. Penurunan tingkat hunian tersebut memperkuat adanya persaingan yang semakin tinggi antar pelaku bisnis perhotelan, dimana perkembangan tingkat hunian hotel yang tidak sebanding dengan pertumbuhan jumlah hotel menjadi isu utama dalam industri perhotelan saat ini. Banyaknya hotel-hotel baru memunculkan banyak pilihan bagi pelanggan untuk mencoba sesuatu yang baru dan mencari nilai lebih sesuai dengan tuntutan keinginan dan kebutuhan pelanggan yang terus mengalami perubahan setiap waktunya.

Ketua PHRI Jawa Barat mengungkapkan bahwa, “Munculnya hotel baru yang berlebih dibandingkan dengan kebutuhan yang ada dapat menimbulkan efek negatif, membuat persaingan semakin terasa terutama bagi hotel bintang empat

Anggi Puspita Sari, 2014

Penciptaan *customer value* di mason pine hotel melalui *distinctive capabilities* (survei pada tamu yang menginap di mason pine hotel)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dan lima”. Tingginya pertumbuhan industri hotel menimbulkan persaingan yang tidak sehat dan menjadikan bisnis perhotelan terancam masuk ke titik jenuh tidak hanya di Kota Bandung akan tetapi juga memberikan dampak pada hotel bintang di wilayah Kabupaten Bandung dan Kabupaten Bandung Barat. Adapun beberapa hotel bintang empat dan lima yang berada di Kota Bandung, Kabupaten Bandung dan Kabupaten Bandung Barat adalah Aston, Padma, Panghegar, Horison, Savoy Homan, Preanger, Green Hill Jayakarta dan Mason Pine Hotel.

Salah satu hotel bintang empat di Kabupaten Bandung Barat yang merasakan dampak dari tingginya persaingan industri perhotelan di Kota Bandung adalah Mason Pine Hotel. Mason Pine Hotel terletak di Kota Baru Parahyangan dan berdiri pada tahun 2008 termasuk ke dalam golongan hotel jenis resort. Meningkatnya persaingan membuat Mason Pine Hotel dituntut untuk terus memahami kebutuhan dan keinginan tamu hotel yang terus mengalami perubahan disetiap waktunya. Tingginya persaingan dapat dilihat dari data statistik mengenai *market share* beberapa hotel bintang empat dan lima dalam dua tahun terakhir disajikan pada Tabel 1.3

TABEL 1.3
MARKET SHARE HOTEL
DI WILAYAH BANDUNG TAHUN 2012 - 2013

Hotel	2012		2013	
	<i>Demand share</i>	<i>Rank</i>	<i>Demand share</i>	<i>Rank</i>
MASON PINE	10,93%	5	11,41%	4
GREEN HILL	11,58%	4	11,07%	5
PADMA HOTEL	15,56%	3	15,87%	3

Anggi Puspita Sari, 2014

Penciptaan *customer value* di mason pine hotel melalui *distinctive capabilities* (survei pada tamu yang menginap di mason pine hotel)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

ASTON PRIMERA	28,59%	1	28,26%	1
JAYAKARTA	22,83%	2	22,55%	2
PUTERI GUNUNG	10,51%	6	10,84%	6

Sumber: *Front Office Department* Mason Pine Hotel, 2014

Data statistik pada Tabel 1.3 menunjukkan kondisi pangsa pasar hotel bintang empat dan lima dalam dua tahun terakhir sedang mengalami fluktuasi. Terjadinya peningkatan dan penurunan pangsa pasar selain dikarenakan pertumbuhan hotel yang terus meningkat, mengindikasikan adanya perubahan kondisi pasar dalam industri perhotelan akibat kebutuhan dan keinginan tamu hotel yang terus mengalami perubahan setiap waktunya. Hotel yang mengalami penurunan pangsa pasar adalah Green Hill, Aston Primera, dan Jayakarta. Sedangkan beberapa hotel yang mengalami kenaikan pangsa pasar antara lain Puteri Gunung, Padma dan Mason Pine Hotel.

Perubahan pangsa pasar secara signifikan diperlihatkan oleh Mason Pine Hotel yang berhasil mencapai angka sebesar 11,41% dan menempati posisi keempat naik satu peringkat dari tahun sebelumnya. Peningkatan *Market share* Mason Pine Hotel memberikan dampak yang signifikan terhadap jumlah *occupancy* di tahun 2013, akan tetapi peningkatan *market share* yang terjadi belum berhasil mencapai target jumlah *occupancy* pada tahun 2013 seperti terlihat pada Tabel 1.4 berikut.

TABEL 1.4
ROOM OCCUPANCY MASON PINE HOTEL
TAHUN 2011 - 2013

No	Bulan	Tahun
----	-------	-------

Anggi Puspita Sari, 2014

Penciptaan *customer value* di mason pine hotel melalui *distinctive capabilities* (survei pada tamu yang menginap di mason pine hotel)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

		2011		2012		2013		
		<i>room occupancy</i>	%	<i>room occupancy</i>	%	<i>room occupancy</i>	%	Target %
1	Januari	1373	32,81	1929	46,09	1907	45,57	51,5
2	Februari	1319	34,89	1661	43,94	1631	43,15	48,94
3	Maret	913	21,82	1273	30,42	2351	56,18	45,42
4	April	1454	35,9	1559	38,49	1624	40,1	43,49
5	Mei	2039	48,72	1271	30,37	1645	39,31	40,37
6	Juni	2870	70,86	1830	45,19	1849	45,65	50,19
7	Juli	2303	55,03	2270	54,24	1706	40,76	59,24
8	Agustus	1083	25,88	1011	24,16	1656	39,57	34,16
9	September	1351	33,36	1680	41,48	2525	62,35	46,48
10	Oktober	1355	32,38	1861	44,47	1761	42,08	49,47
11	November	1797	44,37	2309	57,01	2908	71,8	73,01
12	Desember	2358	56,34	2635	62,96	2954	70,59	82,96
Total room occupancy		20215	41,03	21289	43,23	24517	49,75	52,02

Sumber: *Sales and Marketing Department* Mason Pine Hotel, 2014

Berdasarkan Tabel 1.4 diketahui bahwa jumlah *occupancy* Mason Pine Hotel terus mengalami kenaikan dari tahun 2011 hingga 2013 mencapai angka 49,75%. Meskipun terus mengalami kenaikan akan tetapi jumlah (*occupancy*) pada tahun 2013 tidak mampu mencapai target sesuai yang diinginkan manajemen yaitu sebesar 52,02%, dapat dilihat terjadinya kenaikan dan penurunan jumlah *occupancy* yang tidak stabil dalam beberapa bulan di Tahun 2013 yang tidak dapat memenuhi target. Salah satu faktor tidak tercapainya target pada tahun 2013 dikarenakan munculnya hotel-hotel baru yang terus meningkat dari tahun 2011 hingga 2013 dan beberapa hotel lama yang melakukan renovasi di Kota Bandung, membuat tamu hotel beralih untuk mencari nilai yang lebih.

Anggi Puspita Sari, 2014

Penciptaan *customer value* di mason pine hotel melalui *distinctive capabilities* (survei pada tamu yang menginap di mason pine hotel)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Hasil wawancara dengan *Sales Marketing Department* Mason Pine Hotel, tidak tercapainya target tingkat hunian kamar yang di alami saat ini salah satunya disebabkan oleh tamu hotel yang relatif tidak melakukan pembelian ulang. Dimana tamu yang menginap di Mason Pine Hotel rata-rata merupakan tamu baru (*first guest*) dan bukan tamu *repeater* sehingga dapat diasumsikan bahwa nilai yang didapatkan oleh tamu hotel belum sesuai dengan nilai yang ditawarkan oleh Mason Pine Hotel, dengan kata lain nilai yang dimiliki Mason Pine Hotel saat ini masih lebih rendah dibandingkan dengan hotel pesaing lainnya.

Berdasarkan hasil *guest comment* yang didapatkan, sebagian besar tamu hotel yang menginap merasa makanan yang disajikan relatif kurang baik apabila dibandingkan dengan hotel lain, seperti menu sarapan yang kurang bervariasi dan cita rasa, penampilan serta mutu makanan yang diharapkan lebih diperhatikan dan ditingkatkan. Selain dari menu makanan, penampilan karyawan serta pengalaman tamu hotel yang didapatkan dari segi pelayanan terkadang masih sering dikeluhkan. Hal ini dapat dikatakan bahwa tamu hotel masih mencari nilai yang lebih dari para pesaing lainnya. Seperti yang dikemukakan Kotler dan Keller (2012:125) bahwa “*Customer value* adalah dasar perbedaan antara keuntungan dan asumsi harga, untuk menentukan pilihan yang berbeda”.

Apabila permasalahan ini terus menerus dibiarkan maka akan memberikan dampak negatif terhadap perusahaan yaitu tidak tercapainya target penjualan, bahkan dapat memberikan dampak lain seperti penurunan jumlah *occupancy* dan pendapatan bagi Mason Pine Hotel. Dimana ketika manfaat yang didapatkan tidak

Anggi Puspita Sari, 2014

Penciptaan *customer value* di mason pine hotel melalui *distinctive capabilities* (survei pada tamu yang menginap di mason pine hotel)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

sebanding dengan biaya yang telah dikeluarkan, akan membuat tamu hotel merasa tidak puas dan cenderung memilih hotel lain yang memberikan penawaran nilai lebih dibandingkan Mason Pine Hotel. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Cravens dan Piercy, (2013:8) bahwa “Nilai bagi pelanggan terdiri dari manfaat dan hasil biaya dari pembelian dan penggunaan suatu produk”.

Hal tersebut menjadi dasar dari penentuan target yang dimiliki Mason Pine Hotel yang menginginkan adanya penciptaan *customer value* dalam rangka meraih tamu hotel untuk melakukan pembelian ulang (*repeating*). Sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan Woodall, (2003:16) bahwa “Adanya hubungan antara kualitas, nilai pelanggan, kepuasan konsumen, dalam pembelian ulang”. Lebih lanjut Kotler dan Keller (2012:33) menjelaskan bahwa dalam persaingan saat ini pembeli dihadapi dengan berbagai pilihan, perusahaan hanya dapat memenangkan persaingan tersebut jika mampu memberikan nilai yang lebih terhadap pelanggannya.

Tingkat persaingan yang semakin tinggi membuat manajemen Mason Pine Hotel terus berupaya dalam memberikan nilai yang lebih dengan melakukan beberapa strategi yang bertujuan untuk mempertahankan serta meningkatkan tamu menginap dan datang kembali. Adapun serangkaian strategi yang dilakukan oleh Mason Pine Hotel diantaranya, sebagai berikut.

TABEL 1.5
STRATEGI YANG DILAKUKAN MASON PINE HOTEL

No	STRATEGI
----	----------

Anggi Puspita Sari, 2014

Penciptaan *customer value* di mason pine hotel melalui *distinctive capabilities* (survei pada tamu yang menginap di mason pine hotel)
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

1	Memberikan potongan harga (discount) dan <i>complimentary</i>
2	Memperkuat <i>image</i> Mason Pine Hotel “ <i>we have it all</i> ” (<i>Meeting & Guest Roms, Health & Leisure, Dining & Entertainment</i>) dibandingkan hotel lainnya, dengan keunggulan-keunggulan yang dimiliki Mason Pine Hotel seperti mempromosikan keindahan alam, arsitektur bangunan, kegiatan <i>outbond, food & beverage</i> dan berbagai fasilitas lainnya.
3	Memantapkan “Brand awareness” Mason Pine Hotel sebagai hotel <i>business and family leisure</i> , dengan melakukan promosi <i>meeting package</i> kepada perusahaan dan kegiatan lainnya.
4	Melakukan Sales Call tidak hanya kepada perusahaan yang belum pernah melakukan kegiatan di Mason Pine Hotel, akan tetapi juga kepada perusahaan yang sudah pernah melakukan kegiatan sebelumnya, agar kembali menginap dan melakukan kegiatan di Mason Pine Hotel.

Sumber: *Sales and Marketing Department* Mason Pine Hotel, 2014

Serangkaian strategi diatas dilakukan Mason Pine Hotel untuk dapat memberikan nilai lebih kepada tamu hotel. Namun memiliki nilai pelanggan dewasa ini bukanlah hal yang mudah. Banyaknya hotel-hotel baru bermunculan membuat tamu hotel lebih leluasa dalam memilih produk, merek dan produsen yang sesuai dengan kebutuhannya. Tamu hotel dapat merasakan nilai berdasarkan perbedaan antara manfaat yang didapatkan dan biaya yang dikeluarkan untuk pilihan yang berbeda. Beberapa faktor yang dapat meningkatkan nilai pelanggan, yakni dengan meningkatkan manfaat ekonomi, fungsional, emosional, dan dengan mengurangi satu atau lebih biaya (Kotler dan Keller, 2012:125). Dimana dalam memberikan pengalaman kepada tamu baik secara emosional ataupun fungsional Mason Pine Hotel harus mampu memahami kebutuhan dan keinginan pasar agar

Anggi Puspita Sari, 2014

Penciptaan *customer value* di mason pine hotel melalui *distinctive capabilities* (survei pada tamu yang menginap di mason pine hotel)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dapat memberikan pengalaman yang unggul melalui kemampuan khusus, sumber daya yang unik dan berbeda. Seperti yang dikemukakan oleh Cravens dan Piercy, (2013:113) “*The objective of the organization is to provide a superior customer experience*”. Selanjutnya Cravens dan Piercy, (2003:12) menyatakan bahwa “sumber daya unik dan berbeda dengan yang dimiliki pesaing merupakan sumber keunggulan perusahaan dan efektifitas apabila dapat mencocokkannya dengan tuntutan konsumen disebut *distinctive capabilities*”

Distinctive capabilities merupakan sebuah atribut yang menciptakan penampilan perusahaan di atas rata-rata bagi sebuah industri dan hal tersebut dapat memberikan nilai yang lebih tinggi bagi konsumen dibandingkan dengan pesaingnya. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Cravens dan Nigel F. Piercy, (2013:9) bahwa “Salah satu cara yang dapat memberikan *customer value* dengan menggunakan *distinctive capabilities*”.

Distinctive capabilities merupakan bagian dari strategi berbasis pasar yang membuat perusahaan memiliki keunggulan dalam bersaing, sulit untuk ditiru dan dapat digunakan dalam beberapa situasi persaingan (Cravens, 2009:13). Sesuai dengan pernyataan Selznick (1957) dalam Kim Man (2009:21) bahwa “*Distinctive capabilities as a source of competitive advantage*”. Dimana *distinctive capabilities* menjadi bagian terpenting dalam strategi berbasis pasar yang mengutamakan pemenuhan kebutuhan dan keinginan tamu hotel, sehingga dapat memberikan nilai lebih serta memberikan keuntungan dalam jangka panjang.

Anggi Puspita Sari, 2014

Penciptaan *customer value* di mason pine hotel melalui *distinctive capabilities* (survei pada tamu yang menginap di mason pine hotel)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Hal ini sesuai dengan Mason Pine Hotel yang menggunakan *distinctive capabilities* melalui *Reputation* dan *Innovation* (Walters, 2002:203). Untuk penciptaan *reputation* Mason Pine Hotel memiliki slogan “*We Have It All*”, membentuk citra sebagai *business and family leisure hotel*, melatih seluruh kemampuan karyawan dan menjaga kualitas produk. Sedangkan dalam penciptaan inovasi Mason Pine Hotel membuat inovasi program seperti kampung fun walk, menciptakan *event* seperti *weekend carnival*, serta inovasi pelayanan dalam misi *Mason Super Service*. Dimana adanya *reputation* dan *innovation* merupakan hasil dari gabungan kemampuan perusahaan dalam menggunakan aset yang dimiliki. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Cravens dan Piercy, (2013:6) bahwa “*Distinctive capabilities are complex bundles of skills and accumulated knowledge, exercised through organizational processes, that enables firms to coordinate activities and make use of their assets*”. Kemampuan perusahaan tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya proses antar semua departemen dalam suatu perusahaan, kemampuan dan proses sangat memiliki keterkaitan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, pada umumnya penelitian mengenai *distinctive capabilities* di industri perhotelan belum pernah dilakukan. Apakah *distinctive capabilities* yang dilakukan sesuai dengan tuntutan dan permintaan tamu Mason Pine Hotel ataupun tidak. Karena menurut Cravens dan Piercy, (2013:9) Apabila perusahaan mampu menyesuaikan aset dan kemampuan yang dimiliki dengan tuntutan pelanggan maka akan terciptanya *customer value*. Oleh karena itu, penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian

Anggi Puspita Sari, 2014

Penciptaan *customer value* di mason pine hotel melalui *distinctive capabilities* (survei pada tamu yang menginap di mason pine hotel)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

mengenai *distinctive capabilities* yang dimiliki Mason Pine Hotel dalam menciptakan nilai pelanggan, yang berjudul **“PENCIPTAAN CUSTOMER VALUE DI MASON PINE HOTEL MELALUI DISTINCTIVE CAPABILITIES”** (Survey Pada Tamu yang menginap di Mason Pine Hotel)

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran *distinctive capabilities* di Mason Pine Hotel
2. Bagaimana gambaran *customer value* di Mason Pine Hotel
3. Bagaimana pengaruh langsung dan tidak langsung *distinctive capabilities* yang terdiri dari *reputation* dan *innovation* terhadap *customer value* di Mason Pine Hotel

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini untuk memperoleh temuan mengenai:

1. Gambaran *distinctive capabilities* di Mason Pine Hotel
2. Gambaran *customer value* di Mason Pine Hotel
4. Sejauh mana pengaruh langsung dan tidak langsung *distinctive capabilities* yang terdiri dari *reputation* dan *innovation* terhadap *customer value* di Mason Pine Hotel.

Anggi Puspita Sari, 2014

Penciptaan *customer value* di mason pine hotel melalui *distinctive capabilities* (survei pada tamu yang menginap di mason pine hotel)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini terdiri dari dua jenis, antara lain:

1. Kegunaan Teoritis

Distinctive capabilities merupakan salah satu strategi yang akan efektif apabila perusahaan dapat menyesuaikan keunggulan yang dimiliki dengan tuntutan dan keinginan pasar. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan, pengetahuan, masukan serta referensi bagi berbagai pihak dalam mengembangkan Ilmu Manajemen Pemasaran Pariwisata.

2. Kegunaan Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak Mason Pine Hotel dalam mengembangkan sumber daya dan kemampuan yang telah dimiliki untuk memberikan nilai lebih terhadap tamu hotel yang menginap di Mason Pine Hotel.