

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Kajian mengenai kinerja suatu perusahaan, termasuk kinerja hotel, tetap menjadi fokus utama karena pada dasarnya kinerja merupakan tujuan akhir yang menuntut terlaksananya implementasi strategis (Barrick et al., 2015). Mengacu pada Wheelen et al., (2017), dalam menganalisis kinerja diperlukan adanya analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Di sini diperlukan adanya kemampuan perusahaan dalam mengeksplorasi sumber dayanya dalam mentransformasikan proses menjadi output yang diinginkan (Di Stefano et al., 2014). Berbagai kajian mengenai kinerja perusahaan pada umumnya seringkali dikaitkan dengan keunggulan kompetitif, perubahan pasar, dan kapabilitas inovasi dalam produk/layanan yang juga terkait dengan faktor berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan kapasitas absorptif (*absorptive capacity*) di berbagai industri (M. Kang & Lee, 2017). Kinerja perusahaan akan lebih meningkat dengan adanya dukungan faktor-faktor yang mempengaruhinya, terutama faktor berbagi pengetahuan, strategi *disrupted-absorptive*, kapabilitas inovasi, dan perubahan pasar yang dinamis (Senivongse et al., 2019). Peningkatan atau penurunan dari berbagai faktor tersebut dapat berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap keseluruhan kinerja perusahaan.

Beberapa penelitian terdahulu telah banyak membahas fenomena mengenai kenaikan dan penurunan kinerja perusahaan seperti itu. Salah satu industri yang banyak dibahas adalah sektor Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) yang kinerjanya cenderung turun (Ramdan et al., 2023). Kinerja perusahaan pertambangan (minyak bumi) dan penerapan *knowledge sharing* ternyata juga mengalami fenomena yang tidak stabil (Feili et al., 2020). Fenomena penurunan kinerja juga dibahas di berbagai sektor lainnya, seperti sektor jasa keuangan (bank dan non-bank) (Rahman et al., 2023), kesehatan (Adhikara et al., 2022), pendidikan (Barnard & Van der Merwe, 2016), pemerintahan (Sawangnuwatkul, 2021), perusahaan farmasi (Kharub & Sharma, 2017), otomobil (Bloodgood, 2018),

namun masih sedikit yang mengkaji kinerja pariwisata, khususnya kinerja perhotelan dalam lingkup industri pariwisata. Terdapat beberapa kajian yang membahas kinerja perhotelan dan *knowledge absorption* dengan *innovation capability* sebagai efek mediasi (Sulistyo & Ayuni, 2018).

Pariwisata merupakan salah satu sektor strategis dalam sistem perekonomian nasional yang memberikan kontribusi besar terhadap pendapatan negara. Sebagai sektor strategis nasional, pariwisata mempunyai dampak pengganda (*multiplier effect*), baik bersifat langsung maupun tidak langsung. Dampak langsung sektor pariwisata dapat berupa penyerapan tenaga kerja di sektor pariwisata, sedangkan dampak tidak langsungnya adalah berupa terdorongnya kegiatan ekonomi pendukung pariwisata seperti rumah makan, jasa penukaran uang, atau hotel (Carrascal Incera & Fernández, 2015).

Industri perhotelan di Indonesia dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir mengalami penurunan akibat dampak dari Covid 19, padahal dalam kurun waktu 2014-2018 terjadi peningkatan sebesar 64% pertumbuhan jumlah kamar hotel dalam klasifikasi bintang, dan 84% untuk kategori akomodasi non-bintang, pertumbuhan ini disebabkan oleh semakin meningkatnya permintaan dan kebutuhan pengguna jasa hotel yang terus berkembang, terutama untuk mendukung kegiatan seminar, lokakarya, atau *Meeting, Incentive, Convention and Exhibition/Event* (Kementerian Pariwisata, 2021). Setelah pandemi Covid-19, berbagai tempat wisata, termasuk industri perhotelan di Indonesia, mulai banyak lagi pengunjung dan hotel mulai beroperasi secara penuh dengan sedikit protokol kesehatan (Kusumawidjaya et al., 2021).

Dalam skala nasional, kinerja dan pertumbuhan industri perhotelan dapat dilihat dari semakin meningkatnya jumlah kamar hotel atau jasa akomodasi lainnya. Pertumbuhan tersebut menunjukkan bahwa industri perhotelan Indonesia masih merupakan pasar yang dapat terus berkembang (*emergent market*), yang dapat dimanfaatkan oleh pelaku bisnis untuk mengembangkan industri perhotelannya (Djajasinga et al., 2021).

Meskipun dalam bayang-bayang covid-19, peluang pertumbuhan bisnis perhotelan yang masih dalam kondisi positif ini direspon oleh pengelola industri

perhotelan seperti PT. Grahawita Santika, PT. Aston International, Ibis Family, dan Ciputra dengan terus berusaha menambah jumlah hotel dalam jejaring grupnya (*chain* atau *franchise hotels*). Hal ini dimungkinkan karena adanya adaptasi terhadap protokol kesehatan yang ketat dan peningkatan permintaan untuk layanan yang aman dan nyaman (Budiono & Purba, 2024). Langkah strategis perusahaan mapan dalam bisnis perhotelan ini kemudian diikuti pula oleh kelompok Bakrie Land, Metropolitan Land, dan bahkan BUMN untuk memasuki bisnis perhotelan di berbagai daerah di seluruh Indonesia (Japutra & Situmorang, 2021).

Pertumbuhan *chain hotels* di dunia, termasuk di Indonesia, saat ini menjadi tantangan sendiri bagi *independent hotels*, yaitu hotel-hotel yang dimiliki dan dikelola sendiri tanpa ada keterkaitan dengan grup hotel tertentu. Dibandingkan dengan *chain hotels*, posisi hotel independen ini lebih lemah dalam menghadapi persaingan karena *chain hotels* dinilai lebih memiliki anggaran pemasaran yang lebih besar dan *brand* yang kuat untuk menjalankan bisnisnya (Zervas et al., 2017).

Persaingan yang ketat menuntut hotel independen untuk mempertahankan serta meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerjanya dengan menekankan pada orientasi konsumen sebagai ‘jantung’ dari bisnis hotelnya (Li Sa et al., 2020). Kinerja hotel (jaringan, independen, berbintang, maupun non-bintang) ditentukan oleh pengembangan dan implementasi strategi bisnis dalam menjaring konsumen baru maupun memelihara konsumen lama (De Pelsmacker et al., 2018). Suatu tindakan dapat dinyatakan strategis ketika membuat suatu usaha untuk menjadi lebih baik daripada pesaingnya dan ketika keunggulan kompetitif yang mengarah pada kinerja unggul dapat terus dipertahankan (Campbell et al., 2012).

Khusus mengenai *independent hotel*, konsumen atau calon konsumennya sudah jelas maka yang paling penting adalah bagaimana perusahaan memenangkan persaingan antara lain: pandai membaca kebutuhan dan permintaan pasar, komitmen kualitas, pelayanan jasa yang prima, kepuasan pelanggan, dan beberapa hal lainnya, khususnya pasca covid-19. Palmer (2013) menuliskan bahwa kemampuan membaca kekuatan pasar merupakan faktor yang penting dalam rangka mengembangkan produk yang memenuhi standar kualitas. Mengacu pada kedua pendapat tersebut, pengembangan bisnis *independent hotel*, selain membutuhkan

kemampuan membaca kekuatan pasar dalam pengembangan produk, juga harus mengembangkan tindakan-tindakan strategis yang membuat perusahaan menjadi lebih baik daripada pesaingnya dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya (Walsh & Dodds, 2017).

Posisi hotel independen seperti dipaparkan di atas, akan membawa implikasi bagi rivalitas dalam industri perhotelan, baik dalam aspek persaingan harga, periklanan, pelayanan dan lain-lain (Becerra et al., 2013). Rivalitas atau persaingan seperti itu dalam segmen hotel independen terlihat jelas ditinjau dari aspek lokasi yang seringkali berdekatan satu sama lain di kawasan tertentu atau dari aspek harga (Silva, 2015).

Pertumbuhan jumlah hotel, lokasi yang berdekatan dan persaingan harga menimbulkan persaingan ketat di antara perusahaan penyedia jasa perhotelan. Hal ini membuat pemimpin perusahaan hotel harus terus berupaya untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Upaya tersebut diharapkan dapat lebih meningkatkan kualitas dan memenangkan persaingan diantara perusahaan hotel khususnya pasca covid-19. Perusahaan hotel yang memiliki kinerja baik akan menjadi pilihan pelanggan untuk menggunakan jasa akomodasi, sehingga bisa dilihat semakin banyak jumlah kunjungan tamu hotel maka perusahaan hotel telah menerapkan kinerja perusahaan dengan baik (Radojevic et al., 2018).

Secara empiris, menurut BPS (2023), kinerja bisnis perhotelan di Indonesia, khususnya kategori hotel independen, cenderung mengalami penurunan yang tercermin dari penurunan jumlah hotel dari tahun 2020 sampai 2022 (tiga tahun terakhir). Berdasarkan pemetaan lokasi setiap provinsi di Indonesia, jumlah masing-masing hotel independen non-bintang 2020-2022 dapat disajikan pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Hotel Independen (Non Bintang) di Indonesia 2020-2022**

| Provinsi       | T2020 | T2021 | T2022 | 2020-2021 | 2021-2022 |
|----------------|-------|-------|-------|-----------|-----------|
| ACEH           | 428   | 457   | 480   | Meningkat | Meningkat |
| SUMATERA UTARA | 1.061 | 1.309 | 1.267 | Meningkat | Menurun   |
| SUMATERA BARAT | 626   | 804   | 756   | Meningkat | Menurun   |
| RIAU           | 413   | 411   | 384   | Menurun   | Menurun   |
| JAMBI          | 189   | 199   | 199   | Meningkat | Tetap     |

| Provinsi             | T2020         | T2021         | T2022         | 2020-2021 | 2021-2022 |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|-----------|-----------|
| SUMATERA SELATAN     | 362           | 400           | 410           | Meningkat | Meningkat |
| BENGKULU             | 176           | 218           | 205           | Meningkat | Menurun   |
| LAMPUNG              | 288           | 384           | 335           | Meningkat | Menurun   |
| KEP. BANGKA BELITUNG | 123           | 141           | 132           | Meningkat | Menurun   |
| KEP. RIAU            | 326           | 336           | 296           | Meningkat | Menurun   |
| DKI JAKARTA          | 594           | 547           | 509           | Menurun   | Menurun   |
| JAWA BARAT           | 2.696         | 2.643         | 2.567         | Menurun   | Menurun   |
| JAWA TENGAH          | 1.725         | 1.682         | 1.670         | Menurun   | Menurun   |
| DI YOGYAKARTA        | 1.654         | 1.676         | 1.528         | Meningkat | Menurun   |
| JAWA TIMUR           | 3.874         | 4.005         | 3.532         | Meningkat | Menurun   |
| BANTEN               | 365           | 405           | 327           | Meningkat | Menurun   |
| BALI                 | 3.912         | 4.276         | 2.942         | Meningkat | Menurun   |
| NUSA TENGGARA BARAT  | 983           | 997           | 540           | Meningkat | Menurun   |
| NUSA TENGGARA TIMUR  | 499           | 490           | 453           | Menurun   | Menurun   |
| KALIMANTAN BARAT     | 451           | 479           | 460           | Meningkat | Menurun   |
| KALIMANTAN TENGAH    | 471           | 499           | 475           | Meningkat | Menurun   |
| KALIMANTAN SELATAN   | 349           | 417           | 380           | Meningkat | Menurun   |
| KALIMANTAN TIMUR     | 636           | 599           | 580           | Menurun   | Menurun   |
| KALIMANTAN UTARA     | 134           | 136           | 136           | Meningkat | Tetap     |
| SULAWESI UTARA       | 268           | 298           | 240           | Meningkat | Menurun   |
| SULAWESI TENGAH      | 589           | 657           | 648           | Meningkat | Menurun   |
| SULAWESI SELATAN     | 809           | 882           | 853           | Meningkat | Menurun   |
| SULAWESI TENGGARA    | 449           | 504           | 458           | Meningkat | Menurun   |
| GORONTALO            | 106           | 119           | 118           | Meningkat | Menurun   |
| SULAWESI BARAT       | 145           | 165           | 140           | Meningkat | Menurun   |
| MALUKU               | 323           | 342           | 338           | Meningkat | Menurun   |
| MALUKU UTARA         | 263           | 269           | 278           | Meningkat | Meningkat |
| PAPUA BARAT          | 210           | 219           | 216           | Meningkat | Menurun   |
| PAPUA                | 230           | 222           | 234           | Menurun   | Meningkat |
| <b>INDONESIA</b>     | <b>25.727</b> | <b>27.187</b> | <b>24.086</b> | Meningkat | Menurun   |

Sumber: diolah dari <https://www.bps.go.id/indicator/16/309/1/jumlah-akomodasi-kamar-dan-tempat-tidur-yang-tersedia-pada-hotel-nonbintang.html> (2023)

Tabel 1.1. menunjukkan bahwa pada periode 2020-2021 terdapat kenaikan jumlah hotel independen (non-bintang) dari 25.727 menjadi 27.187 hotel, namun pada periode 2021-2022 terjadi penurunan yang tajam menjadi 24.086 hotel, yang juga terlihat dari penurunan di hampir semua provinsi. Provinsi yang memiliki jumlah hotel independen terbanyak adalah Jawa Barat, Jawa Timur dan Bali.

Namun, hanya hotel independen di Jawa Barat yang terus mengalami penurunan selama 2020-2022. Penurunan tersebut dapat disebabkan antara lain banyak hotel yang tidak lagi beroperasi karena ketidakpuasan pengunjung sehingga tidak datang lagi ke lokasi tersebut (Moreno-Perdigón et al., 2021), reputasi hotel juga memengaruhi kondisi tersebut (Ribaudó et al., 2020), dan kurangnya menerapkan strategi pemasaran digital dan *online review* dalam meningkatkan kinerjanya (De Pelsmacker et al., 2018). Kondisi ini menunjukkan adanya *gap* empiris terkait penurunan jumlah dan kinerja hotel.

Tabel 1.2 memperlihatkan jumlah hotel independen (non-bintang) secara khusus di Provinsi Jawa Barat periode 2020-2022.

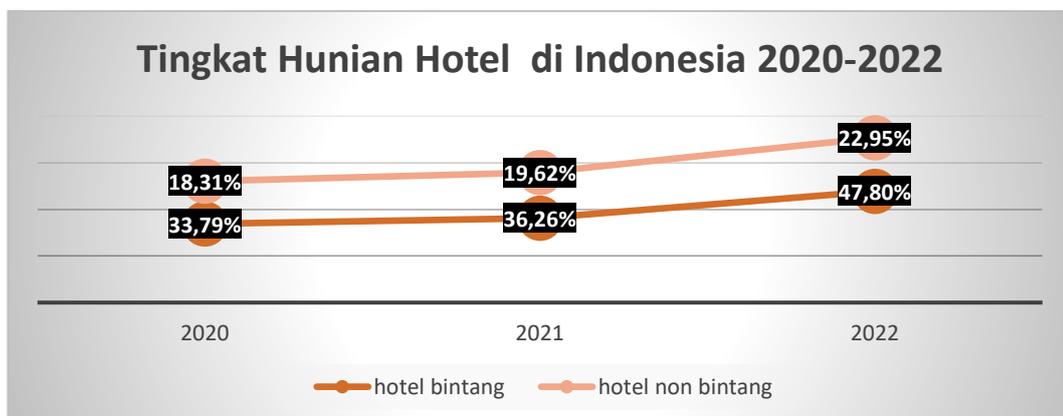
**Tabel 1.2**  
**Jumlah Hotel Independen (Non Bintang) di Jawa Barat 2020-2022**

| Kabupaten/Kota | Jumlah |       |       | Kenaikan/Penurunan |           |
|----------------|--------|-------|-------|--------------------|-----------|
|                | T2020  | T2021 | T2022 | 2020-2021          | 2021-2022 |
| Bogor          | 580    | 550   | 540   | Menurun            | Menurun   |
| Sukabumi       | 231    | 208   | 208   | Menurun            | Menurun   |
| Cianjur        | 166    | 162   | 131   | Menurun            | Menurun   |
| Bandung        | 82     | 90    | 108   | Meningkat          | Meningkat |
| Garut          | 260    | 258   | 256   | Menurun            | Menurun   |
| Tasikmalaya    | 32     | 37    | 35    | Meningkat          | Menurun   |
| Ciamis         | 17     | 14    | 13    | Menurun            | Menurun   |
| Kuningan       | 57     | 53    | 51    | Menurun            | Menurun   |
| Cirebon        | 36     | 17    | 36    | Menurun            | Meningkat |
| Majalengka     | 14     | 17    | 16    | Meningkat          | Menurun   |
| Sumedang       | 26     | 27    | 27    | Meningkat          | Menurun   |
| Indramayu      | 23     | 23    | 23    | Menurun            | Menurun   |
| Subang         | 166    | 159   | 151   | Menurun            | Menurun   |
| Purwakarta     | 27     | 28    | 28    | Meningkat          | Menurun   |
| Karawang       | 19     | 20    | 20    | Meningkat          | Menurun   |
| Bekasi         | 20     | 24    | 24    | Meningkat          | Menurun   |
| Bandung Barat  | 97     | 98    | 79    | Meningkat          | Menurun   |
| Pangandaran    | 418    | 427   | 444   | Meningkat          | Meningkat |
| Kota Bogor     | 42     | 39    | 35    | Menurun            | Menurun   |
| Kota Sukabumi  | 29     | 29    | 29    | Menurun            | Menurun   |
| Kota Bandung   | 227    | 235   | 192   | Meningkat          | Menurun   |
| Kota Cirebon   | 37     | 35    | 32    | Menurun            | Menurun   |
| Kota Bekasi    | 32     | 36    | 34    | Meningkat          | Menurun   |
| Kota Depok     | 19     | 15    | 13    | Menurun            | Menurun   |

| Kabupaten/Kota      | Jumlah |       |       | Kenaikan/Penurunan |           |
|---------------------|--------|-------|-------|--------------------|-----------|
|                     | T2020  | T2021 | T2022 | 2020-2021          | 2021-2022 |
| Kota Cimahi         | 9      | 8     | 8     | Menurun            | Menurun   |
| Kota Tasikmalaya    | 21     | 25    | 25    | Meningkat          | Menurun   |
| Kota Banjar         | 9      | 9     | 9     | Menurun            | Menurun   |
| Provinsi Jawa Barat | 2.696  | 2.643 | 2.567 | Menurun            | Menurun   |

Sumber: diolah dari <https://jabar.bps.go.id/indicator/16/208/1/jumlah-hotel-non-bintang-menurut-kabupaten-kota.html> (2023)

Tabel 1.2 secara empiris memperlihatkan bahwa Provinsi Jawa Barat setiap tahunnya mengalami penurunan jumlah hotelnya dari 2.696 unit pada 2020 menjadi 2.643 unit pada 2021, dan terus menurun menjadi 2.567 unit. Hampir semua daerah mengalami penurunan jumlah hotel kecuali untuk Kabupaten Bandung, Kabupaten Cirebon, dan Kabupaten Pangandaran. Idealnya, Selain penurunan jumlah hotel, tingkat okupansi hotel bintang maupun non-bintang di Jawa Barat juga mengalami penurunan, yaitu rata-rata di bawah 60%, padahal angka ideal adalah antara 70 – 80% (Krisnayanti, 2024). Hotel bintang pada umumnya dapat mengelola berbagai fenomena penurunan ini secara sistematis dilihat dari permodalan atau kualitas layanan, sedangkan hotel non-bintang (yang kebanyakan hotel independen) masih banyak mengalami kendala untuk mengelolanya secara ideal (Zervas et al., 2017). Berikut ini disajikan perbandingan tingkat penghunian kamar hotel antara hotel bintang (*classified hotel*) dan non-bintang (*non-classified hotel*) pada Gambar 1.1.



**Gambar 1.1.**  
Perbandingan Tingkat Penghunian di Hotel Bintang dan Non-Bintang

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa persentase rata-rata tingkat perhunian hotel di Indonesia pada setiap bulannya kurang dari 60%. Berikut disajikan data tingkat hunian berdasarkan provinsi di Indonesia pada gambar 1.2

| Provinsi<br>Province      | 2020  |   | 2021  |   | 2022 <sup>x</sup>                                       |   |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|
|                           | Hotel<br>Klasifikasi<br>Bintang<br>Classified<br>Hotels | Hotel<br>Nonbintang<br>Non-classified<br>Hotels | Hotel<br>Klasifikasi<br>Bintang<br>Classified<br>Hotels | Hotel<br>Nonbintang<br>Non-classified<br>Hotels | Hotel<br>Klasifikasi<br>Bintang<br>Classified<br>Hotels | Hotel<br>Nonbintang<br>Non-classified<br>Hotels |
| (1)                       | (8)   | (9)   | (10)  | (11)  | (12)  | (13)  |
| Aceh                      | 27,38   | 18,28   | 29,85   | 20,97   | 32,52   | 23,62   |
| Sumatera Utara            | 30,70   | 24,34   | 37,65   | 26,29   | 44,52   | 27,56   |
| Sumatera Barat            | 35,34   | 13,11   | 42,13   | 18,34   | 48,48   | 19,86   |
| Riau                      | 32,38   | 22,26   | 39,57   | 28,76   | 41,62   | 28,36   |
| Jambi                     | 34,40   | 17,76   | 38,33   | 21,55   | 48,79   | 26,66   |
| Sumatera Selatan          | 40,75   | 22,72   | 48,83   | 23,06   | 53,61   | 19,58   |
| Bengkulu                  | 39,40   | 13,62   | 38,61   | 17,32   | 40,24   | 18,18   |
| Lampung                   | 44,04   | 18,26   | 43,59   | 25,37   | 55,67   | 28,87   |
| Kepulauan Bangka Belitung | 23,32   | 16,10   | 23,11   | 18,54   | 33,70   | 17,82   |
| Kepulauan Riau            | 27,05   | 20,57   | 25,54   | 23,20   | 40,92   | 28,57   |
| DKI Jakarta               | 41,22   | 34,97   | 45,16   | 36,32   | 53,57   | 40,40   |
| Jawa Barat                | 36,22   | 20,01   | 39,58   | 19,54   | 51,11   | 24,47   |
| Jawa Tengah               | 29,31   | 19,45   | 31,98   | 19,77   | 45,00   | 22,35   |
| DI Yogyakarta             | 35,96   | 15,86   | 40,26   | 15,05   | 57,30   | 22,87   |
| Jawa Timur                | 36,09   | 20,09   | 40,98   | 20,22   | 52,78   | 23,85   |
| Banten                    | 34,27   | 19,93   | 41,24   | 18,52   | 51,30   | 15,85   |
| Bali                      | 23,85   | 12,05   | 13,08   | 5,82  | 36,09   | 15,01   |
| Nusa Tenggara Barat       | 27,94   | 14,53   | 33,36   | 14,91   | 34,37   | 19,89   |
| Nusa Tenggara Timur       | 30,80   | 9,62  | 34,57   | 10,84   | 39,83   | 19,89   |
| Kalimantan Barat          | 32,13   | 20,71   | 41,03   | 25,76   | 49,84   | 28,66   |
| Kalimantan Tengah         | 38,77   | 15,07   | 43,55   | 19,13   | 51,99   | 21,74   |
| Kalimantan Selatan        | 38,54   | 17,72   | 41,63   | 21,45   | 50,26   | 23,98   |
| Kalimantan Timur          | 40,60   | 17,25   | 51,23   | 20,61   | 62,00   | 22,07   |
| Kalimantan Utara          | 34,63   | 18,26   | 45,65   | 20,17   | 47,44   | 27,14   |
| Sulawesi Utara            | 36,65   | 14,50   | 42,46   | 23,27   | 42,74   | 22,24   |
| Sulawesi Tengah           | 36,94   | 12,06   | 40,36   | 15,66   | 49,88   | 18,26   |
| Sulawesi Selatan          | 38,28   | 14,85   | 38,06   | 19,93   | 48,85   | 21,12   |
| Sulawesi Tenggara         | 30,17   | 14,54   | 37,84   | 20,87   | 40,13   | 19,22   |
| Gorontalo                 | 32,25   | 12,34   | 43,84   | 16,58   | 43,50   | 17,16   |
| Sulawesi Barat            | 31,50   | 13,68   | 25,94   | 20,64   | 29,34   | 21,79   |
| Maluku                    | 34,37   | 10,18   | 39,27   | 18,10   | 33,73   | 17,76   |
| Maluku Utara              | 31,63   | 15,17   | 43,30   | 17,57   | 46,15   | 23,54   |
| Papua Barat               | 38,24   | 14,14   | 46,28   | 16,28   | 48,12   | 20,17   |
| Papua                     | 31,01   | 17,72   | 45,38   | 25,29   | 37,40   | 22,10   |
| <b>Indonesia</b>          | <b>33,79</b>  | <b>18,31</b>                                    | <b>36,26</b>  | <b>19,62</b>                                    | <b>47,80</b>  | <b>22,95</b>                                    |

Sumber/Source: Badan Pusat Statistik, Survei Hotel Bulanan (VHIS)/BPS-Statistics Indonesia, Monthly Hotels Survey

**Gambar 1.2. Tingkat hunian hotel Bintang dan non Bintang di Indonesia tahun 2020-2022**

Berdasarkan pembagian per provinsi dari tahun 2020 sampai 2022 hampir di seluruh wilayah di Indonesia tingkat penghuniannya di bawah 60%, Kondisi itu mengindikasikan bahwa rata-rata tingkat penghunian hotel baik Bintang maupun non Bintang yang ada di Indonesia masih di bawah 60%, sedangkan angka ideal menurut Persatuan Hotel dan Restoran Indonesia adalah antara 70 – 80%. Perbedaan antara hotel bintang dan non-bintang (yang mencakup hotel independen)

terlihat cukup jauh, di mana hotel non-bintang tertinggal dibandingkan hotel bintang. Kondisi ini juga terlihat di hotel-hotel yang berada di Provinsi Jawa Barat, seperti disajikan pada Gambar 1.3.



**Gambar 1.3. Perbandingan Tingkat Penghunian di Hotel Bintang dan Non-Bintang di Jawa Barat tahun 2023**

Perbandingan di Provinsi Jawa Barat ini juga tidak terlalu jauh dengan perbandingan di Indonesia, yaitu bahwa tingkat penghunian hotel bintang dan non-bintang masih berada di bawah 60%. Itu semua menunjukkan ketidaktercapaian tingkat penghunian (*occupancy rate*) yang menunjukkan adanya masalah yang perlu diamati.

Berbagai penurunan dan ketidaktercapaian tersebut menunjukkan adanya kinerja hotel independen (non-bintang) yang belum optimal, yang dapat disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu pandemi Covid-19 telah memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja hotel independen (Chan et al., 2021), di dunia, di Indonesia, termasuk di Jawa Barat. Pembatasan perjalanan, penurunan drastis dalam jumlah wisatawan, dan penerapan protokol kesehatan yang ketat telah menyebabkan penurunan okupansi hotel. Selain itu, banyak acara dan konferensi yang dibatalkan atau ditunda, mengurangi pendapatan dari segmen bisnis. Dampak ekonomi dari pandemi juga menyebabkan banyak konsumen menunda atau membatalkan rencana perjalanan, lebih memilih untuk tinggal di rumah demi

keamanan, walaupun kondisi dunia pariwisata saat ini sudah relatif stabil (Gössling et al., 2020).

Perilaku dan preferensi konsumen juga berperan dalam penurunan kinerja hotel independen. Konsumen saat ini cenderung lebih memilih hotel yang memiliki reputasi baik dan menawarkan jaminan kualitas layanan, yang seringkali diasosiasikan dengan *chain hotel* yang kinerjanya lebih stabil (Espino-Rodríguez & Taha, 2022). Selain itu, adanya peningkatan penggunaan *platform* pemesanan *online* dan *review* konsumen juga mempengaruhi preferensi konsumen. Hotel yang kurang dikenal atau memiliki ulasan yang kurang baik akan kesulitan menarik pelanggan baru, terutama di tengah situasi pandemi dan dampaknya saat pasca-pandemi yang membuat konsumen lebih selektif dalam memilih akomodasi (Kwok et al., 2020).

Hotel independen di Jawa Barat mengalami penurunan kinerja yang signifikan akibat perubahan perilaku dan preferensi konsumen. Konsumen kini lebih cenderung memilih akomodasi dengan reputasi baik dan jaminan kualitas layanan, yang umumnya ditemukan pada *chain hotel*. Penggunaan platform pemesanan *online* dan ulasan konsumen menjadi faktor krusial; hotel-hotel yang tidak memiliki ulasan positif atau kurang dikenal kesulitan menarik pelanggan. Situasi ini diperburuk oleh pandemi, yang membuat konsumen lebih selektif dan mencari keamanan serta kenyamanan dalam pemilihan akomodasi (Indaryanto et al., 2023).

Di sisi internal, inovasi pelayanan menjadi salah satu tantangan bagi hotel independen. Banyak hotel independen yang kurang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kebutuhan dan ekspektasi konsumen, terutama dalam hal penerapan teknologi dan layanan digital (Molina-Castillo et al., 2023). Inovasi dalam hal layanan seperti *check-in online*, penggunaan aplikasi untuk memesan layanan hotel, dan penyediaan fasilitas yang mendukung kenyamanan dan keamanan konsumen menjadi penting untuk mempertahankan daya saing dan kinerjanya (De Pelsmacker et al., 2018).

Kondisi dan fasilitas hotel juga merupakan faktor internal yang krusial. Banyak hotel independen yang tidak memiliki fasilitas yang memadai dibandingkan

dengan *chain hotel*. Fasilitas seperti kolam renang, pusat kebugaran, restoran berkualitas, dan ruang pertemuan sering kali menjadi daya tarik bagi konsumen. Hotel independen yang gagal memperbarui dan memperbaiki fasilitas hotelnya dapat kehilangan pelanggan yang mencari kenyamanan dan kemewahan selama menginap (C. (Chandi) Jayawardena et al., 2013). Di Jawa Barat, banyak hotel independen masih menghadapi tantangan dalam menyediakan fasilitas modern ini, sering kali karena keterbatasan anggaran atau investasi, sehingga sulit bersaing dengan *chain hotel* dalam menarik pelanggan (De Pelsmacker et al., 2018).

Kompetensi sumber daya manusia (SDM) dan manajemen hotel juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja hotel independen. SDM yang kurang terlatih dan manajemen yang kurang efektif dapat menyebabkan layanan yang tidak konsisten dan pengalaman tamu yang kurang memuaskan. Pelatihan berkelanjutan dan pengembangan keterampilan bagi karyawan sangat penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan, daya saing, dan kinerja independen (Djajasinga et al., 2021). Di Jawa Barat, banyak hotel independen menghadapi kesulitan dalam menyediakan program pelatihan berkala dan pengembangan SDM, akibat keterbatasan anggaran dan sumber daya, sehingga berdampak pada kualitas layanan yang ditawarkan (Ervina et al., 2021).

Fenomena di atas menunjukkan kinerja hotel independen di Jawa belum optimal. Jika kinerja menurun, dampak negatifnya termasuk penurunan kualitas produk/layanan hotel, yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan konsumen/tamu dan reputasi buruk (Kim & Kim, 2017). Ini menyebabkan penurunan jumlah tamu, berkurangnya profitabilitas, dan menyusutnya pangsa pasar, mempersulit hotel bersaing dengan *chain hotel* yang lebih besar (S. Lee et al., 2017). Sebaliknya, jika kinerja meningkat, dampak positifnya meliputi peningkatan kualitas produk/layanan, yang dapat menarik lebih banyak konsumen dan meningkatkan kepuasan tamu. Hasilnya adalah peningkatan jumlah tamu, peningkatan profitabilitas, dan perluasan pangsa pasar, memperkuat posisi hotel independen dalam menghadapi persaingan dengan *chain hotel*, serta memperbaiki citra dan reputasi hotel di mata konsumen (Legrand et al., 2022).

Mengacu pada beberapa literatur terdahulu terkait kinerja hotel, terdapat beberapa faktor yang secara teoretis mempengaruhinya secara langsung maupun tidak langsung. Kinerja hotel dapat dipengaruhi langsung oleh berbagi pengetahuan atau *knowledge sharing* (M. Kang & Lee, 2017). Diketahui bahwa bahwa meskipun para manajer hotel menyadari pentingnya *knowledge sharing*, implementasinya sering kali terhambat oleh kurangnya infrastruktur teknologi yang memadai dan keterbatasan sumber daya manusia yang terlatih (Abdul-Jalal et al., 2013).

Kondisi SDM hotel independen di Jawa Barat seperti telah dikemukakan sebelumnya juga belum optimal, dilihat dari aspek *assessment*, *technical*, *collaboration*, dan *willingness* (Alieva & Powell, 2022). Banyak karyawan kurang memiliki keterampilan teknis yang memadai, kurangnya kolaborasi antar tim, dan rendahnya keinginan untuk berbagi pengetahuan, menyebabkan layanan yang kurang konsisten dan sulitnya adaptasi terhadap kebutuhan pasar yang berubah dengan cepat.

Berkaitan dengan itu, pengetahuan telah menjadi sumber daya yang sangat penting untuk melestarikan warisan berharga, mempelajari teknik baru, memecahkan masalah, menciptakan kompetensi inti, dan memulai situasi baru (Z. Wang & Wang, 2012). Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dapat mendorong pertukaran dan penciptaan pengetahuan dalam organisasi untuk mengembangkan keunggulan kompetitif, seperti modal intelektual, yang pada gilirannya akan berdampak terhadap kinerja perusahaan (Z. Wang et al., 2014). Selain itu, karena pengetahuan adalah kunci dalam mencapai inovasi berkelanjutan, inovasi dan pengetahuan saling terkait erat.

Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) telah menjadi kegiatan penting bagi perusahaan. Manajemen pengetahuan mencakup berbagai topik, dan *knowledge sharing* telah diidentifikasi sebagai area fokus utama untuk *knowledge management* (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2014). Siklus hidup pengetahuan, pemerolehan pengetahuan, pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan semuanya telah menjadi kebutuhan strategis bagi organisasi untuk berintegrasi dengan kapabilitas inovasi, terutama dalam kapabilitas teknologi informasi perusahaan tersebut (Y. Chen et al., 2015).

*Innovation* dan *knowledge* memudahkan hotel untuk mengelola pengetahuan eksternal menjadi pengetahuan internal dalam meningkatkan keberhasilan kinerja bisnis hotel (Taherparvar et al., 2014). Proses ini dapat ditempuh melalui *absorptive strategy* sehingga hotel dapat memperoleh (*acquire*), mengasimilasi (*assimilate*), mengubah (*transform*), dan mengeksploitasi (*exploit*) untuk meningkatkan kinerja bisnisnya. *Absorptive strategy* ini memungkinkan suatu lembaga untuk memperoleh tingkat daya saing dan inovasi yang lebih tinggi (Adriansyah & Afiff, 2015). Dinyatakan pula bahwa pengetahuan dapat mengarah pada peningkatan kinerja bila pengetahuan itu dikelola dengan baik (Omotayo, 2015). Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi menuntut sektor perhotelan untuk terus berinovasi, khususnya dalam integrasi antara teknologi digital dan strategi bisnis untuk mencapai keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis yang lebih baik (Fitzgerald et al., 2014). Pengetahuan yang diperoleh pada gilirannya dapat diterapkan untuk menghasilkan berbagai gagasan dan mengubahnya menjadi produk atau layanan baru yang memenuhi dan memuaskan kebutuhan serta harapan konsumen, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Amin et al., 2018).

Namun, di hotel-hotel independen di wilayah Jawa Barat, penerapan teknologi informasi dan komunikasi sering kali menemui berbagai hambatan. Berdasarkan pengamatan lapangan dan wawancara dengan beberapa manajer hotel independen, ditemukan bahwa banyak hotel masih bergantung pada sistem manual dan belum sepenuhnya mengadopsi teknologi digital dalam operasional sehari-hari. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan dana, kurangnya pengetahuan tentang teknologi terbaru, serta resistensi terhadap perubahan. Selain itu, meskipun ada upaya untuk mengintegrasikan teknologi digital, kurangnya pelatihan dan dukungan teknis membuat implementasi menjadi tidak optimal. Akibatnya, potensi untuk meningkatkan kinerja melalui teknologi belum sepenuhnya terealisasi, dan banyak hotel independen masih berjuang untuk bersaing dengan hotel-hotel yang lebih besar dan lebih maju dalam hal adopsi teknologi. Kondisi ini menekankan pentingnya pengembangan strategi *disrupted-absorptive* yang dapat membantu hotel-hotel independen mengatasi tantangan ini dan meningkatkan kinerja bisnis

hotel melalui *knowledge sharing* dan penerapan teknologi yang efektif (Kurniawan et al., 2020).

Dilihat dari faktor internal, kinerja hotel independen ini juga kurang optimal dalam mengoptimalkan *absorptive capability*, khususnya *disrupted-absorptive strategy* atau “strategi daya serap disrupsi” yang mencakup *acquisition*, *assimilation*, *transformation*, dan *exploitation* (Gremyr et al., 2022; Rua et al., 2018) yang memengaruhi faktor berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja bisnis (*business performance*). Dalam *acquisition*, hotel perlu mengidentifikasi dan memperoleh pengetahuan eksternal yang relevan, namun hotel independen di Jawa Barat sering kali tidak memiliki akses atau mekanisme yang efektif untuk mengakuisisi pengetahuan baru. *Assimilation* melibatkan pemahaman dan integrasi pengetahuan ini ke dalam proses internal, tetapi banyak hotel independen kurang memiliki sistem untuk menganalisis dan menyebarkan informasi secara efektif. Pada aspek *transformation*, pengetahuan yang diperoleh perlu diubah menjadi strategi yang dapat diterapkan, namun keterbatasan dalam manajemen inovasi menghambat proses ini. Terakhir, *exploitation* adalah pemanfaatan pengetahuan untuk meningkatkan produk atau layanan, namun hotel independen sering kali gagal mengimplementasikan pengetahuan ini untuk menciptakan nilai tambah yang nyata, sehingga kinerja bisnis tidak dapat ditingkatkan secara signifikan.

Di hotel-hotel independen di Jawa Barat, penerapan *disrupted-absorptive strategy* masih menghadapi berbagai tantangan signifikan. Banyak dari hotel independen tersebut mengalami bahwa proses akuisisi pengetahuan baru sering kali terbatas pada sumber-sumber internal dan kurang melibatkan pemantauan terhadap tren pasar atau teknologi terbaru. Proses asimilasi atau pemahaman terhadap informasi yang diperoleh juga kurang berjalan efektif karena keterbatasan pelatihan dan minimnya kolaborasi antar departemen. Transformasi pengetahuan menjadi inovasi praktis sering terhambat oleh struktur organisasi yang kaku dan kurangnya dukungan manajerial untuk eksperimen dan perubahan. Terakhir, eksploitasi pengetahuan untuk menciptakan nilai bisnis masih belum maksimal akibat kurangnya strategi yang terfokus dan alat ukur kinerja yang tepat. Hal ini

menyebabkan rendahnya tingkat berbagi pengetahuan di antara karyawan, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja bisnis secara keseluruhan. Kondisi ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih strategis dan terstruktur dalam mengimplementasikan *disrupted-absorptive strategy* agar hotel independen di Jawa Barat dapat lebih kompetitif dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan industri perhotelan yang semakin tajam (Darsono et al., 2016).

Dilihat dari faktor eksternal, kondisi kinerja hotel dipengaruhi oleh perubahan pasar (*market change*). Saat ini, pasar perhotelan mengalami perubahan signifikan akibat beberapa faktor utama seperti saat pandemi dan pasca-pandemi, perkembangan teknologi, dan perubahan preferensi konsumen. Pandemi telah mengubah cara orang bepergian dan menginap, dengan peningkatan permintaan terhadap hotel yang menerapkan protokol kesehatan ketat dan menyediakan fasilitas kebersihan yang memadai. Selain itu, ada kecenderungan meningkatnya wisata lokal atau *staycation*, di mana konsumen lebih memilih berlibur di dekat rumah daripada bepergian jauh (Yan et al., 2022). Perkembangan teknologi juga telah mengubah perilaku konsumen, dengan meningkatnya penggunaan platform pemesanan *online* dan aplikasi mobile yang memudahkan konsumen dalam mencari, membandingkan, dan memesan hotel. Preferensi konsumen juga bergeser ke arah pengalaman yang lebih personal dan unik, yang sering kali lebih mudah ditemukan di hotel-hotel independen daripada di *chain hotel*.

Beberapa aspek dari perubahan pasar yang dapat memengaruhi kinerja hotel adalah: (1) *technological change*, (2) *market attractiveness*, (3) *market competitiveness*, dan (4) *government policy* (Arasli et al., 2019; Bratt, 2020; Piercy, 2016). Perubahan teknologi terkait dengan adopsi teknologi digital, seperti sistem pemesanan online, aplikasi mobile, dan layanan *check-in* otomatis, meningkatkan efisiensi operasional dan pengalaman pelanggan. Hotel yang lambat mengadopsi teknologi ini akan tertinggal dalam daya saing. Daya tarik pasar terkait dengan perubahan dalam preferensi wisatawan, seperti meningkatnya minat pada *staycation* dan wisata alam, mempengaruhi permintaan terhadap jenis hotel tertentu. Hotel yang dapat menawarkan pengalaman unik dan menarik akan lebih diminati. Persaingan Pasar yang ketat antara hotel independen dan *chain hotel*

memaksa hotel untuk terus meningkatkan kualitas layanan dan harga. Hotel independen harus menemukan cara untuk membedakan diri dan menawarkan nilai tambah. Kebijakan Pemerintah dapat mencakup dukungan pemerintah, seperti insentif pajak, subsidi, dan regulasi terkait protokol kesehatan, itu perlu diperhatikan. Dukungan kebijakan ini dapat membantu hotel mengatasi tantangan finansial dan operasional dalam pasar yang terus berubah.

Di Jawa Barat, hotel-hotel independen sering kali menghadapi kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan ini karena keterbatasan sumber daya dan infrastruktur yang tidak sefleksibel hotel-hotel berantai besar. Meskipun ada potensi untuk menangkap pangsa pasar yang menginginkan pengalaman lokal dan unik, kurangnya adopsi teknologi dan strategi pasar yang adaptif membuat banyak hotel independen tertinggal dalam persaingan. Hal ini menekankan perlunya strategi *disrupted-absorptive* yang kuat untuk membantu hotel-hotel independen mengatasi perubahan pasar dan meningkatkan kinerja mereka dalam situasi yang dinamis (C. Jayawardena et al., 2023).

Keberhasilan kinerja bisnis memerlukan adanya kapabilitas inovasi (Rajapathirana & Hui, 2018). Inovasi adalah bidang yang menerima banyak perhatian dari perusahaan dalam lingkungan bisnis yang berubah cepat saat ini. Menyadari bahwa sebagian besar pesaing dalam suatu industri telah memperoleh tingkat kompetensi yang sama dalam bidang manajemen, seperti operasi, sumber daya manusia, pemasaran, dan strategi, banyak perusahaan mulai memandang inovasi sebagai faktor pembeda utama untuk keunggulan kompetitif (Dereli, 2015).

Dalam hal ini, kapabilitas inovasi suatu perusahaan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis suatu perusahaan dengan mengimplementasikan berbagai peraturan, sistem, proses, prosedur, dan metode baru (McGrath, 2013). Dengan demikian, beberapa fungsi dan mekanisme manajerial dalam hal efisiensi dapat menjadi suatu kapabilitas yang inovatif. Kapabilitas inovasi suatu perusahaan merupakan faktor penting untuk mendukung keunggulan kompetitif dalam kondisi pasar yang dinamis. Kapabilitas inovasi ini mengarahkan organisasi untuk mengembangkan inovasi secara berkelanjutan dalam menanggapi lingkungan pasar yang berubah (Boons et al., 2013) dan konsep

tersebut didasarkan pada strategi, sistem, dan struktur yang mendukung inovasi dalam suatu organisasi (Gloet & Samson, 2020).

Kondisi kapabilitas inovasi pada hotel independen di Jawa Barat umumnya masih kurang optimal. Meskipun inovasi diakui sebagai faktor kunci untuk keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis, banyak hotel independen di wilayah ini masih mengalami kendala dalam mengembangkan dan menerapkan inovasi secara efektif. Faktor-faktor seperti keterbatasan sumber daya, kurangnya akses terhadap teknologi terbaru, dan minimnya pelatihan terkait inovasi menjadi hambatan utama. Banyak hotel juga menghadapi kesulitan dalam membangun budaya inovasi yang kuat, karena fokus manajemen sering kali masih tertuju pada operasional sehari-hari daripada inisiatif jangka panjang yang mendukung inovasi. Akibatnya, kemampuan untuk menciptakan produk dan layanan baru yang dapat bersaing dengan *chain hotel* yang lebih besar masih terhambat, mengakibatkan penurunan daya saing di pasar (Djajasinga et al., 2021).

Secara eksplisit, dapat ditemukan beberapa *research gap* terkait dengan kajian pengaruh *market change* dan *innovation capability* terhadap *business performance*. Berbagai kajian telah banyak dilakukan mengenai keterkaitan variabel-variabel tersebut, namun masih sedikit yang membahas peran *disrupted-absorptive strategy* dan *knowledge sharing* secara serial dan paralel. Secara khusus, belum banyak penelitian sebelumnya yang belum fokus pada konteks khusus pada hotel independen di wilayah Jawa Barat. Dengan demikian urgensi dari penelitian ini memang penting penting karena adanya karakteristik unik dari hotel independen dan dinamika perubahan pasar di wilayah Jawa Barat. Beberapa penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa terdapat hubungan **positif** dari *absorptive strategy* terhadap *knowledge sharing* dan *business performance* (Albort-Morant, Leal-Rodríguez, et al., 2018a; I.; Martín-de Castro, 2015; K. Miller et al., 2016). Namun, penelitian Ali et al., (2018) Menunjukkan **tidak terdapat hubungan** antara absorptive strategy terhadap *knowledge sharing* dan *business performance*.

Lebih lanjut, dinyatakan terdapat hubungan positif antara *innovation capability* dan *knowledge sharing* terhadap *business performance* (Chang et al., 2017; Ganguly et al., 2019; Kurniawan et al., 2020). Penelitian lain menyatakan

sebaliknya (Yeşil et al., 2013). Terdapat hubungan positif dari efek mediasi *absorptive strategy*, *knowledge sharing*, dan *innovation capability* (Byukusenge et al., 2016; D. H. Lee et al., 2015). Sebaliknya tidak ada hubungan (Nawaz & Shaukat, 2014). *Sebagian besar penelitian mengacu pada kinerja perusahaan di sektor manufaktur (Albort-Morant, Leal-Rodríguez, et al., 2018b; Al-Sa'di et al., 2017; Lopes et al., 2017; Santoro et al., 2018). Terdapat beberapa kajian mengenai variabel-variabel tersebut yang dilakukan pada sektor jasa terkait dengan perspektif manajemen strategik atau manajemen pengetahuan (Fernández-Esquinas et al., 2016; Ryszko, 2016), namun belum menyentuh sektor perhotelan.*

Dilihat dari perspektif *dynamic capability*, *absorptive strategy* dapat berjalan baik jika didukung oleh *external environment* (lingkungan eksternal) dan *internal environment* (lingkungan internal). Jika dikelola dengan baik, dengan menanggapi perubahan pasar (*market change*) dan memperhatikan kekuatan *innovation capability*, maka *absorptive strategy* yang dilaksanakan secara disruptif dapat meningkatkan *knowledge sharing* dan *business performance* dalam konteks *knowledge management* maupun *performance management*. Pengaruh dari *absorptive strategy* terhadap *knowledge sharing* dan *business performance* telah banyak dikaji oleh beberapa peneliti, mulai dari level organisasi terkecil sampai terbesar (Albort-Morant, Leal-Rodríguez, et al., 2018a; I. Ali et al., 2018; Martín-de Castro, 2015; K. Miller et al., 2016). Pengaruh dari *innovation capability* dan *knowledge sharing* terhadap *business performance* juga telah diteliti oleh beberapa peneliti sebelumnya (Chang et al., 2017; Ganguly et al., 2019; Kurniawan et al., 2020; Yeşil et al., 2013). Lebih dari itu, terdapat beberapa peneliti yang mengkaji efek mediasi dari *absorptive strategy*, *knowledge sharing*, dan *innovation capability* (Byukusenge et al., 2016; D. H. Lee et al., 2015; Nawaz & Shaukat, 2014).

Terjadi **inkonsistensi** peran *absorptive capability* dan *knowledge sharing* dalam meningkatkan **kinerja bisnis hotel** dan kaitannya dengan *market change* dan *innovation capability* dalam perspektif management strategik di **hotel independen**. Penelitian ini diharapkan dapat menjembatani **research gap** atau senjang penelitian sebelumnya yang mengkaji pengaruh *absorptive capacity* terhadap kinerja bisnis secara parsial. Peningkatan kinerja, termasuk peningkatan

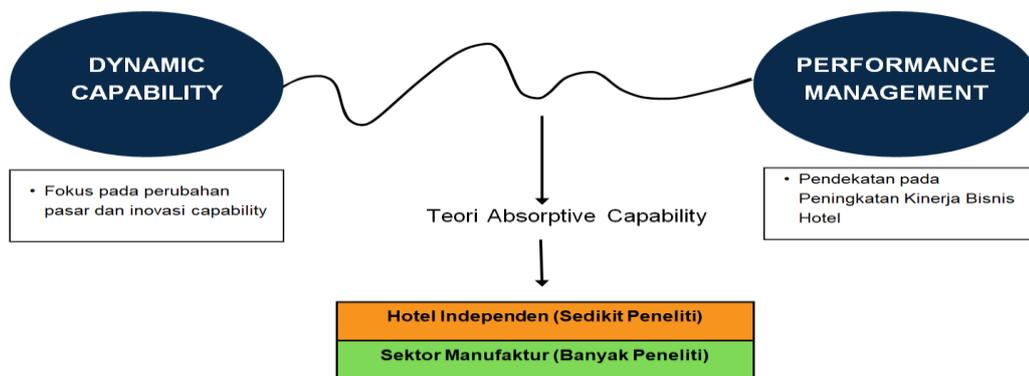
kinerja di sektor perhotelan itu penting. Untuk meningkatkan kinerja, sektor perhotelan tentunya harus mampu juga mengeksploitasi kinerja non-keuangan. Mengikuti konsep *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 2015), strategi perusahaan harus tertanam dengan operasi untuk mencapai keunggulan kompetitif, untuk menyeimbangkan kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta kinerja internal dan eksternal. Untuk mengevaluasi kinerja, aspek kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan harus diperhitungkan (Seçme et al., 2009). Beberapa parameter yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan cenderung beragam, walaupun pada dasarnya mengacu pada kinerja keuangan dan non-keuangan (Kaplan & Norton, 2015; Seçme et al., 2009; Wheelen et al., 2017).

Berbagai fenomena yang telah disebutkan sebelumnya mencerminkan masih rendahnya kinerja bisnis hotel independen yang disebabkan oleh berbagai faktor yang dapat diprediksi maupun tidak dapat diprediksi (Arasli et al., 2019). Berdasarkan teori, konsep, dan penelitian sebelumnya terkait kinerja bisnis hotel independen yang melibatkan *disrupted-absorptive strategy* dan *knowledge sharing*, serta dilandasi oleh *market change* sebagai *external environment* dan *innovation capability* sebagai *internal environment*, penelitian ini mengidentifikasi beberapa senjang penelitian (*research gap*), senjang empiris (*empirical gap*), dan senjang teori (*theoretical gap*). Berikut ini diuraikan secara ringkas ketiga senjang tersebut.

Senjang **empiris** di sini terkait dengan perbedaan antara cakupan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Dinyatakan bahwa dalam skala nasional, kinerja dan pertumbuhan industri perhotelan dapat dilihat dari **semakin meningkatnya jumlah kamar hotel** atau **jasa akomodasi lainnya**. Pertumbuhan tersebut menunjukkan bahwa industri perhotelan Indonesia masih merupakan **pasar yang dapat terus berkembang** (*emergent market*) (Djajasinga et al., 2021). **Jawa Barat, Jawa Timur dan Bali** merupakan Provinsi yang memiliki jumlah hotel independen **terbanyak** di Indonesia (BPS, 2023). Dari tahun 2020 - 2022 **Provinsi Jawa Barat mengalami penurunan jumlah hotel independen** di hampir semua daerah. Tingkat okupansi hotel di Jawa Barat juga mengalami penurunan yaitu **rata-rata 60%** yang idealnya 70-80% (Krisnayanti, 2024).

Penelitian ini memposisikan perbedaan dengan penelitian lain yang hanya meneliti keterkaitan masing-masing variabel dengan variabel lainnya. Penelitian ini dilakukan karena masih kurangnya penelitian terkait dengan pengaruh *disrupted-absorptive strategy* terhadap *business performance*, yang dilandasi oleh *market change* dan *innovation capability*, serta dimediasi oleh *knowledge sharing*, dilihat dari perspektif manajemen strategik dan manajemen pengetahuan.

Penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan penelitian (*research gap*), kesenjangan empiris (*empirical gap*), dan kesenjangan teori (*theoretical gap*), terkait hubungan antar-variabel yang diteliti (*market change, innovation capability, disrupted-absorptive strategy, knowledge sharing, dan business performance*). Berbagai penelitian sebelumnya telah banyak mengungkap keterkaitan antar variabel tersebut, tetapi masih sedikit yang mengkaji di sektor perhotelan di negara berkembang seperti Indonesia. Sebagian besar penelitian tersebut mengacu pada kinerja perusahaan pada sektor manufaktur (Albort-Morant, Leal-Rodríguez, et al., 2018b; Al-Sa’di et al., 2017; Lopes et al., 2017; Santoro et al., 2018). Terdapat beberapa kajian mengenai variabel-variabel tersebut yang dilakukan pada sektor jasa terkait dengan perspektif manajemen strategik atau manajemen pengetahuan (Fernández-Esquinas et al., 2016; Ryszko, 2016), namun belum menyentuh sektor perhotelan. Beberapa perbedaan dalam pengukuran dan indikator di setiap variabel dapat menjadi landasan dalam menjelaskan *theoretical gaps*, seperti tersaji pada gambar 1.4



**Gambar 1.4**  
*Theoretical Gaps*

Perubahan pasar dan kapabilitas inovasi berpotensi meningkatkan kinerja bisnis hotel independen melalui adaptasi terhadap dinamika konsumen dan teknologi (*pro*). Namun, tantangan muncul terkait biaya implementasi inovasi dan ketidakpastian hasil (*kontra*). Dengan memperkenalkan strategi disrupsi-absorptif, hotel dapat mengantisipasi perubahan pasar secara lebih proaktif dan cepat. Sementara itu, berbagi pengetahuan memungkinkan peningkatan kapabilitas inovasi melalui kolaborasi dan transfer pengetahuan antar-staf. Kedua variabel mediasi ini memberikan dapat menjadi *novelty* terkait solusi untuk memitigasi risiko dan mengoptimalkan dampak positif perubahan pasar serta kapabilitas inovasi terhadap kinerja hotel.

Pada dasarnya, belum ditemukan adanya penelitian terkait hubungan antara perubahan pasar (*market change*), kapabilitas inovasi (*innovation capability*), strategi disrupsi-absorptif (*disrupted-absorptive strategy*), berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), dan kinerja bisnis (*business performance*) hotel independen dalam satu model penelitian. Kinerja hotel akan meningkat dengan adanya dukungan faktor-faktor tersebut. Dengan demikian, penelitian ini berupaya untuk memfokuskan gambaran besar *disrupted-absorptive strategy* dan *business performance*, dilengkapi dengan keterkaitannya dengan *market change*, *innovation capability*, dan *knowledge sharing* yang dikaji dari perspektif manajemen strategik pada sektor perhotelan, khususnya hotel independen di wilayah Jawa Barat.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, rumusan masalah dalam penelitian ini terkait dengan deskripsi setiap variabel yang diteliti dan pengujian hipotesis (verifikasi) yang diajukan. Dengan demikian, rumusan masalah yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran *market change*, *innovation capability*, *disrupted-absorptive strategy*, *knowledge sharing*, dan *business performance* pada hotel independen di wilayah Jawa Barat.
2. Bagaimana *market change* dan *innovation capability* berpengaruh terhadap *business performance* pada hotel independen di wilayah Jawa Barat.

3. Bagaimana *disrupted-absorptive strategy* memediasi secara **paralel** pada pengaruh *market change* dan *innovation capability* terhadap *business performance* pada hotel independen di wilayah Jawa Barat.
4. Bagaimana *knowledge sharing* memediasi secara **paralel** pada pengaruh *market change* dan *innovation capability* terhadap *business performance* pada hotel independen di wilayah Jawa Barat.
5. Bagaimana *disrupted-absorptive strategy* dan *knowledge sharing* memediasi secara **serial** pada pengaruh *market change* terhadap *business performance* pada hotel independen di wilayah Jawa Barat.
6. Bagaimana *disrupted-absorptive strategy* dan *knowledge sharing* memediasi secara **serial** pada pengaruh *innovation capability* terhadap *business performance* pada hotel independen di wilayah Jawa Barat.

### 1.3. Tujuan Penelitian

Secara umum, tujuan penelitian ini adalah mengeksplorasi suatu model konseptual baru terkait *disrupted-absorptive strategy* yang dilandasi oleh *market change* dan *innovation capability* dalam meningkatkan *knowledge sharing* dan *business performance* pada hotel independen di wilayah Jawa Barat. Secara khusus, tujuan penelitian ini, mengikuti rumusan masalah, untuk mengetahui:

1. Gambaran *market change*, *innovation capability*, *disrupted-absorptive strategy*, *knowledge sharing*, dan *business performance* pada hotel independen di wilayah Jawa Barat
2. Pengaruh *market change* dan *innovation capability* terhadap *business performance* pada hotel independen di wilayah Jawa Barat.
3. Mediasi **paralel** *disrupted-absorptive strategy* dalam pengaruh *market change* dan *innovation capability* terhadap *business performance* pada hotel independen di wilayah Jawa Barat.
4. Mediasi **paralel** *knowledge sharing* dalam pengaruh *market change* dan *innovation capability* terhadap *business performance* pada hotel independen di wilayah Jawa Barat.

5. Mediasi **serial disrupted-absorptive strategy** dan *knowledge sharing* dalam pengaruh *market change* terhadap *business performance* pada hotel independen di wilayah Jawa Barat.
6. Mediasi **serial disrupted-absorptive strategy** dan *knowledge sharing* dalam pengaruh *innovation capability* terhadap *business performance* pada hotel independen di wilayah Jawa Barat.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberi manfaat atau kegunaan sebagai berikut:

1. Manfaat teoretis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan pengetahuan dan penelitian dalam disiplin Ilmu Manajemen, khususnya pada konsentrasi Manajemen Strategik (*Strategic Management*) dalam upaya meningkatkan pelaku bisnis perhotelan dalam memperhatikan *market change* dan *innovation capability*, dalam meningkatkan *disrupted-absorptive strategy* untuk mencapai *knowledge sharing* dan *business performance* di sektor perhotelan.
  - b. Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi dan referensi yang berguna sebagai validasi penelitian lanjutan berkaitan dengan manajemen strategi dalam konteks *market change*, *innovation capability*, *disrupted-absorptive strategy*, *knowledge sharing* terhadap *business performance* pada sektor perhotelan
2. Manfaat Praktis
  - a. Bagi pihak hotel dapat dijadikan acuan dan sumbangan pemikiran dalam meningkatkan peran pembelajaran pengembangan *disrupted-absorptive strategy* untuk bersaing secara profesional dan global dengan menampilkan kinerja perhotelan yang unggul dan berdaya saing tinggi.

- b. Bagi pemerintah dan regulator penyusun kebijakan, kajian ini menjadi masukan untuk menyempurnakan regulasi dan pembinaan hotel.
- c. Bagi *stakeholders*, menjadi salah satu sumber informasi yang berguna bagi semua pihak dalam mencermati pengambilan keputusan-keputusan yang sesuai dengan dinamika perkembangan industri perhotelan.

### **1.5. Struktur Penelitian Disertasi**

Struktur penelitian dalam disertasi ini dibagi menjadi lima bagian yang dijelaskan sebagai berikut:

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

Bagian ini memaparkan latar belakang penelitian, identifikasi dan perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan struktur organisasi.

#### **BAB II : KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

Secara umum, bab ini berisi penjelasan tentang konsep teroris yaitu definisi, dimensi, dan model setiap variabel serta kerangka pemikiran dan hipotesis dalam penelitian ini.

#### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini memberikan penjelasan yang rinci tentang metode penelitian yang digunakan sebagai alat untuk menjawab pertanyaan penelitian yang dirumuskan dalam penelitian ini.

#### **BAB IV : TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisikan tentang temuan penelitian dan pembahasan, yang meliputi analisis deskriptif tentang responden dan jawaban responden, dan analisis inferensi untuk pengujian hipotesis.

#### **BAB V : SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI**

Bab ini merupakan bab terakhir yang berisikan simpulan, implikasi, dan rekomendasi meliputi ringkasan penelitian, kesimpulan atas hipotesis, kesimpulan

atas masalah penelitian, implikasi teoretis dan manajerial, serta rekomendasi bagi *user* dan *policy maker*.