

# 1. PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang Masalah

Pada masa ini, perekonomian di Indonesia semakin berkembang diiringi dengan mulai bertumbuhnya perindustrian di Indonesia. Dengan perkembangan perindustrian yang pesat dapat merangsang timbulnya perusahaan-perusahaan pesaing, sehingga persaingan diantara perusahaan kian ketat, baik dalam hal harga, jenis produk, dan kualitas produk. Hal ini menyebabkan konsumen semakin selektif dalam memilih produk atau jasa yang akan dikonsumsi, sebab banyaknya jenis produk atau jasa yang ada membuat konsumen lebih bebas dalam menentukan pilihannya. Dengan demikian, perusahaan harus dapat tampil kompetitif untuk mempertahankan pangsa pasar yang selama ini dikuasainya.

Demikian pula seperti yang dialami oleh industri perhotelan di Indonesia saat ini, yang mana didalamnya terdapat persaingan yang sangat kompetitif dalam hal harga, layanan (*services*), dan fasilitas yang disediakan hotel untuk menarik minat dari pengunjung dan dapat mempertahankan loyalitas pengunjung, sehingga dapat mempertahankan pangsa pasarnya. Bisnis perhotelan saat ini menghadapi ujian berat, selain karena persaingan yang ketat antar pengusaha hotel, keadaan semakin buruk dengan adanya peningkatan biaya operasional sebagai akibat dari kenaikan biaya listrik, dan telepon. Dalam situasi ini “perang tarif” tidak dapat dihindarkan dan hotel-hotel berlomba untuk menjaring pelanggan dengan berbagai strategi.

Adapun hal yang menyebabkan lesunya bisnis perhotelan akhir-akhir ini adalah (Yoeti, 2003) :

- Pertumbuhan jumlah wisatawan yang datang tidak seimbang atau lebih sedikit dibandingkan dengan pertumbuhan jumlah hotel-hotel yang ada, sehingga terjadi *over supply*.
- Tingkat investasi yang buruk yang terjadi di Indonesia menyebabkan usahawan mengurangi aktivitas dan perjalanan mereka sehingga mengurangi jumlah tamu hotel.

- Adanya batasan dari pemerintah kepada pejabat-pejabat untuk melakukan perjalanan dinas yang tidak terlalu penting, sehingga hotel kehilangan pelanggan yang biaya akomodasinya dibebankan ke instansi.
- Masih adanya dominasi budaya lama masyarakat Indonesia yang apabila bepergian, menginap di rumah sanak-saudara.
- Adanya pembebanan pajak ganda yang harus dibayar hotel, seperti Pajak Pembangunan I (PB I) dan Pajak Penambahan Nilai (PPn), sehingga tamu harus membayar lebih mahal dari tarif yang berlaku.
- Biaya operasional hotel yang semakin berat akibat kenaikan tarif telepon, listrik dan faktor-faktor yang disebutkan di butir-butir diatas menyebabkan laba kotor (*gross operating profit*) cenderung menurun.
- Terutama tahun 1998, bisnis perhotelan semakin lesu akibat ketidakstabilan politik dan keamanan di Indonesia, sehingga jumlah wisatawan yang berkunjung cenderung berkurang.

Reformulasi disini adalah mengkonsep kembali strategi yang akan digunakan, maksudnya perusahaan menganalisa dan mengevaluasi strategi lama yang telah digunakan serta mengganti strategi lama menjadi strategi baru yang dinilai dapat lebih mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Guna mendukung keberhasilan pemasaran, diperlukan suatu strategi pemasaran yang baik. Dengan adanya strategi pemasaran yang baik, perusahaan diharapkan mampu mengatasi kondisi pasar yang cenderung berubah-ubah, sesuai dengan situasi yang saat ini terjadi di Indonesia. Pengelolaan strategi pemasaran yang efektif dapat membantu perusahaan untuk dapat mempertahankan pangsa pasarnya dalam kondisi pasar yang berubah-ubah.

Strategi pemasaran sangat penting untuk perkembangan suatu perusahaan, baik yang sedang meningkatkan posisinya ataupun yang sedang menjadi *market leader* dipasar, tetap harus memperhatikan dan mengevaluasi kembali strategi yang digunakan. Pengevaluasian strategi sangat membantu perusahaan dalam menghadapi kondisi pasar yang cenderung berubah-ubah. Sebab tanpa adanya strategi pemasaran yang tepat suatu perusahaan lambat-laun dapat dikalahkan oleh para pesaing yang menetapkan strategi pemasaran yang lebih baik. Sukses atau

tidaknya suatu perusahaan bergantung tepat atau tidaknya strategi pemasaran yang digunakan.

Suatu perusahaan, baik yang menghasilkan produk atau jasa, dalam hal ini Hotel Garden Palace untuk dapat bertahan dalam persaingan yang ketat harus memiliki sistem manajemen yang baik, sebab sistem manajemen diperlukan untuk mengkoordinasi seluruh kegiatan perusahaan, sehingga tujuan yang diinginkan perusahaan dapat tercapai. Salah satu kegiatan dari perusahaan adalah pemasaran produk atau jasa, yang mana bila pemasaran produk ini berjalan lancar maka perusahaan tersebut bisa tetap bertahan. Pemasaran pada perhotelan adalah bertujuan menarik kunjungan wisatawan agar datang lebih banyak, tinggal lebih lama dan lebih banyak membelanjakan uang di daerah tujuan wisata yang dikunjungi.

Hotel Garden Palace didirikan pada tahun 1983 oleh PT Mas Murni Indonesia, dimana pada saat itu Hotel Garden Palace sangat dikenal oleh masyarakat yang datang ke Surabaya untuk keperluan bisnis. Seiring dengan kemajuan perekonomian dan adanya perdagangan yang semakin global, banyak *cooperate* hotel internasional maupun yang lokal mulai melihat peluang bisnis perhotelan di Surabaya yang semakin ramai, terutama setelah perkembangan kota Surabaya menjadi kota industri dan perdagangan yang menjanjikan. Para pelaku bisnis semakin sering berkunjung ke Surabaya dan mereka memerlukan sarana akomodasi yang baik. Maka dari itu, muncul hotel-hotel baru yang semula merupakan *follower* sekarang menjadi *competitor* dari Hotel Garden Palace. Hotel Garden Palace memiliki target pasar yaitu para pelaku bisnis (*businessman*) dan pejabat instansi-instansi pemerintah yang melakukan perjalanan bisnis dan dinas ke Surabaya.

Akhir-akhir ini, akibat adanya persaingan ketat antar hotel, banyak hotel-hotel bintang 5 yang menetapkan tarif kamar sedikit lebih mahal dari tarif kamar hotel-hotel bintang 4 dengan fasilitas yang jauh lebih baik daripada fasilitas yang ditawarkan hotel-hotel bintang 4. Hal ini membuat Hotel Garden Palace merasa lebih hati-hati karena kemungkinan kalah bersaing dengan hotel-hotel bintang 5 sangat besar, hal ini dapat terlihat dari *hotel's room comparison* yang menunjukkan penurunan ranking persentase okupansi dari ranking no. 3 dengan

persentase okupansi 53.91% pada tahun 2001 menjadi ranking no. 7 dengan persentase okupansi 64.53% pada tahun 2003, sedangkan hotel bintang 5 seperti Sheraton mengalami kenaikan pesat yaitu ranking no. 4 dengan persentase okupansi 53.27% pada tahun 2001 menjadi ranking no. 1 dengan persentase okupansi 85.80% pada tahun 2003. Hal ini menunjukkan adanya penurunan *market share* yang dikuasai Hotel Garden Palace. Apalagi target pasar Hotel Garden Palace adalah para pelaku bisnis di Surabaya yang kurang sensitif harga dan lebih mementingkan kenyamanan dan *prestige*, tentunya akan mudah tertarik dengan hotel-hotel bintang 5 yang menyediakan kamar dengan tarif yang hanya sedikit lebih tinggi dari hotel-hotel bintang 4 dengan fasilitas yang jauh lebih baik. Melihat fenomena seperti ini, Hotel Garden Palace merasa perlu membenahi dan mengevaluasi kembali strategi pemasaran yang akan digunakan untuk mempertahankan *market share* yang selama ini dikuasai.

## **1.2. Rancangan dan Tata Cara Penelitian**

### 1.2.1. Tujuan Penelitian

- Untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan Hotel Garden Palace.
- Untuk mengetahui strategi pemasaran yang saat ini dilakukan Hotel Garden Palace.
- Untuk mengetahui efektivitas strategi pemasaran Hotel Garden Palace dalam mempertahankan pangsa pasarnya.
- Untuk mengevaluasi strategi pemasaran Hotel Garden Palace sehingga dapat mempertahankan pangsa pasarnya.
- Untuk mereformulasi strategi pemasaran Hotel Garden Palace sehingga dapat mempertahankan pangsa pasarnya.

### 1.2.2. Pengembangan Rencana Penelitian

#### 1.2.2.1. Pendekatan Penelitian

- Pendekatan penelitian yang akan digunakan adalah penelitian eksploratif dengan teknik informan kunci (*Key-informant Technique*).

- Menggunakan *open interview*.
- Pendekatan penelitian juga dilakukan dengan analisis data sekunder (*Secondary-data Analysis*).
- Pencarian data sekunder dengan cara manual dan dengan kontak langsung.

#### 1.2.2.2. Instrumen Penelitian

- Menggunakan instrumen *face to face interview*.
- Wawancara telepon (apabila dibutuhkan) dengan nara sumber.

#### 1.2.2.3. Rencana Contact Person

- Bapak Peter Adolf selaku *General Manager (GM)* Hotel Garden Palace.
- Bapak Peterjanto selaku *Marketing Manager* dan *Sales*.
- Ibu Rere selaku Asisten *Marketing Manager* dan *Sales*.
- Ibu Silvia selaku Asisten *Personal Manager*.

#### 1.2.3. Pengumpulan Data dan Informasi

- Pengumpulan data dan informasi dilakukan di lokasi nara sumber.
- Pengumpulan data menggunakan wawancara secara langsung kepada nara sumber.
- Hasil wawancara kemudian akan ditulis terlebih dahulu.
- Hasil wawancara kemudian akan dipilah-pilah informasinya dan disesuaikan dengan kebutuhan penelitian.

#### 1.2.4. Penyusunan Laporan

### BAB 1 PENDAHULUAN

- Latar belakang masalah.
- Rancangan dan tatacara penelitian.

### BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

- Nalar tiap konsep.
- Hubungan antar konsep.
- Teori yang berhubungan dengan penulisan Tugas Akhir.

### BAB 3 METODE PENELITIAN

- Jenis penelitian.
- Sumber dan prosedur pengumpulan data.
- Alat-alat analisisnya.

### BAB 4 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

- Sejarah perusahaan.
- Visi, misi, tujuan.
- Gambaran produk atau jasa.
- Gambaran strategi dan situasi perusahaan saat ini.
- Susunan organisasi.

### BAB 5 ANALISIS LINGKUNGAN PERUSAHAAN

- Lingkungan makro perusahaan.
- Lingkungan mikro perusahaan.

### BAB 6 IDENTIFIKASI ANALISIS MASALAH

- Masalah yang timbul.
- Pemecahan masalah dengan menggunakan alat analisis data.

### BAB 7 IMPLEMENTASI DAN RENCANA KONTINGENSI

- Implementasi strategi baru pada kegiatan perusahaan.
- Rencana kontingensi dari strategi baru.

### BAB 8 KESIMPULAN

- Kesimpulan dari hasil analisa dan pembahasan.

### 1.2.5. Alur Analisa

