

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Bukittinggi menjadi salah satu kota di Sumatera Barat yang terkenal akan pariwisata. Meskipun kota ini kecil, berbagai objek wisata seperti Lubang Jepang, Ngarai Sianok, Panorama, dan Jam Gadang hampir selalu ramai di singgahi oleh para pelancong. Keunikan pariwisata ini tidak hanya didukung oleh banyaknya tempat wisata, akan tetapi juga didukung oleh kuliner Bukittinggi yang khas, souvenir daerah, dan kesejukan cuaca yang jauh dari polusi udara.

Pertumbuhan pariwisata di kota Bukittinggi memiliki korelasi positif dengan pertumbuhan industri perhotelan. Jika ditinjau dari struktur persaingan, industri perhotelan di Bukittinggi termasuk kedalam struktur persaingan atau pasar oligopoli. Alasan atas pernyataan ini adalah bisnis perhotelan di Bukittinggi diisi oleh banyaknya produsen yang menyajikan jasa layanan penginapan untuk para turis, baik domestik maupun mancanegara.

Ramainya kunjungan wisatawan menjadi alasan utama banyaknya pembangunan hotel di Bukittinggi. Berdasarkan data yang diterima dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bukittinggi yang terhimpun sampai akhir tahun 2012, terdapat 70 jumlah hotel yang beroperasi di Bukittinggi. Jika diklasifikasikan berdasarkan golongannya, hotel- hotel yang beroperasi tergolong atas Pondok Wisata, Melati, Hotel Bintang Satu sampai dengan Hotel Bintang Empat.

Jumlah hotel yang beroperasi terus saja bertambah hingga awal tahun 2014, namun dari penambahan tersebut tidak ada hotel yang naik golongan ataupun turun golongan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tajamnya persaingan dalam industri perhotelan di Bukittinggi. Hal ini juga menunjukkan persaingan hotel di Bukittinggi semakin jauh dari zona aman. Struktur pasar yang oligopoli memaksa setiap perusahaan dalam industri ini merasakan kuatnya persaingan dalam zona yang sangat kompetitif.

Pada musim liburan (hari raya Idul Fitri dan tahun baru Masehi) seluruh hotel di Bukittinggi disetiap golongannya selalu penuh. Hal ini menggambarkan jumlah permintaan akan jasa perhotelan melebihi jasa yang bisa ditawarkan oleh seluruh hotel. Kondisi serupa bertolak belakang dengan apa yang terjadi pada hari-hari biasa, dimana jumlah penawaran terhadap setiap hotel, lebih besar dari permintaan yang ada. Ini dapat dikatakan bahwa semakin banyak hotel, semakin membuat konsumen memiliki banyak pilihan dan membuat *bargaining power* (kekuatan tawar menawar) mereka lebih tinggi.

Seiring perkembangan industri perhotelan di Bukittinggi, ada satu *brand* yang sangat mencuri perhatian, yaitu Grand Rocky Hotel. Grand Rocky Hotel Bukittinggi adalah sebuah hotel dengan golongan bintang empat. Hotel ini mulai beroperasi pada bulan Juni tahun 2012. Pada tahun yang sama hotel ini juga sudah menjadi primadona untuk kelasnya. Hotel ini selalu ramai dikunjungi oleh konsumen yang membutuhkan jasa penginapan di Bukittinggi. Bahkan pada tahun yang sama Grand Rocky Hotel sudah mampu bersaing dengan pesaing yang segolongan dengannya, seperti Hotel Pusako dan The Hills. Walaupun demikian,

untuk bersaing di industri perhotelan di Bukittinggi tidaklah mudah. Apalagi bersaing pada level bintang empat. Struktur industri juga mempengaruhi cara produsen dalam bersaing untuk memposisikan diri dipasar.

Menurut Yudaruddin (2012 : 48) “berdasarkan hipotesis *Structure-Conduct-Performance* (SCP) menyatakan bahwa struktur industri akan menentukan bagaimana industri berperilaku sehingga dari struktur dan perilaku tersebut akan menentukan kinerja industri. Tingkat konsentrasi akan menjadi ukuran dari struktur dan tingkat persaingan atau kolusi antar industri yang dapat menggambarkan perilaku industri”.

Berdasarkan keterangan diatas, belum bisa dipastikan arah kecenderungan persaingan pada bisnis perhotelan di kota ini. Meskipun demikian, kalau dilihat berdasarkan struktur pasarnya persaingan ini sudah sangat kompetitif.

Dalam lingkungan yang semakin kompetitif, *sustainable* perusahaan bergantung pada kesehatan bisnisnya. Bisnis yang sehat memiliki keunggulan kompetitif. Pemahaman akan arti keunggulan kompetitif dan apa yang dibutuhkan untuk mencapainya dapat diperoleh dengan *competitive intelligence* (CI) yang berkualitas. Rumusan penting dari CI adalah pengetahuan tentang peluang dan ancaman yang datang dari dinamika industri dan pesaing, serta pengetahuan akan kekuatan dan kelemahan relatif yang dimiliki pesaing terhadap bisnis kita.

Faktor yang mengharuskan perusahaan menerapkan CI adalah lingkungan bisnis perhotelan yang dinamis serta persaingan yang semakin tajam. Dinamika lingkungan bisnis ini memungkinkan semua informasi berubah dari waktu ke waktu. Dengan demikian strategi dan taktik yang dijalankan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif harus didukung dengan *intelligence* yang sesuai.

Competitive intelligence pada Grand Rocky Hotel Bukittinggi diimplementasikan pada level bisnis unit, sebab hotel ini bukan merupakan

holding company (perusahaan induk). Dengan demikian setiap strategi yang dirancang dapat diformulasikan dan diterapkan oleh unit bisnis itu sendiri. Selain itu strategi yang akan dijalankan, bisa juga diformulasikan melalui kolaborasi antara perusahaan induk dengan unit bisnisnya, serta melalui *mandate* dari perusahaan induk untuk unit bisnis. Dalam lingkungan bisnis, pada umumnya direksi perusahaan buta akan pergerakan signifikan yang dilakukan oleh para pesaing. Sebagai antisipasi kebutaan atas perilaku pesaing, dibutuhkan sebuah radar perusahaan untuk melihat kondisi saat ini dan memproyeksikan dinamika lingkungan industri dimasa akan datang. Tujuannya adalah untuk membuat mereka lebih sadar akan perubahan serta pergerakan signifikan yang dilakukan oleh pesaing. Untuk itu kita harus mengetahui kemampuan pesaing kita dan fokus mereka serta mengidentifikasi rencana yang bisa kita terapkan untuk menyerang mereka. Kondisi demikian juga menuntut perusahaan untuk selalu memformulasikan dan mengimplementasikan berbagai strategi unggulan agar tetap *sustain*.

Berkenaan dengan masalah diatas, dalam memformulasikan strategi dan mengimplementasikannya tidak cukup hanya dengan melakukan analisis *competitive intelligence*. Dalam memformulasikan strategi, juga dibutuhkan kesadaran mendalam direksi akan kondisi internal perusahaan serta kompetensi yang dimilikinya. Untuk memahami tentang seluk-beluk kondisi internal dan menelaah kompetensi inti perusahaan dapat dilakukan melalui analisis *resource based view* (RBV).

Dalam merumuskan strategi untuk Grand Rocky Hotel Bukittinggi, intensitas analisis *competitive intelligence* dan *resource based view* disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Dalam masalah ini, intensitas analisis *competitive intelligence* lebih dominan dibandingkan analisis *resource based view*. Hal ini disebabkan oleh kebutuhan akan pengetahuan tentang pesaing, pasar, dan konsumen lebih diutamakan. Maka dari itu, untuk mengetahui hal bersangkutan penulis melakukan penelitian yang ditulis dalam skripsi yang berjudul **”ANALISIS PENGEMBANGAN *COMPETITIVE INTELLIGENCE* DALAM PEMILIHAN STRATEGI UNTUK MENGHADAPI PERSAINGAN PADA INDUSTRI PERHOTELAN”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dari uraian di atas, maka dapat dirumuskan masalah yang akan dijawab dalam penelitian ini :

- 1.2.1 Apa peluang dan ancaman yang datang dari lingkungan eksternal, serta kekuatan dan kelemahan relatif yang dimiliki pesaing melalui analisis *competitive intelligence* yang dilakukan Grand Rocky Hotel?
- 1.2.2 Apa *sustainable competitive advantage* Grand Rocky Hotel yang menjadi keunggulan kompetitifnya dalam persaingan melalui analisis *resource based view*?
- 1.2.3 Bagaimana penerapan dan pengembangan *competitive intelligency* yang tepat, yang dapat diimplementasikan Grand Rocky Hotel untuk menghadapi pesaing dalam industri perhotelan di Bukittinggi?

- 1.2.4 Apa strategi yang tepat bagi Grand Rocky Hotel untuk tetap *sustain*, bahkan tumbuh lebih baik dalam persaingan bisnis pada industri perhotelan di Bukittinggi?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini meliputi:

- 1.3.1 Mengetahui dan menganalisis peluang pasar dan ancaman yang didatangkan pesaing, serta mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki pesaing untuk memformulasikan strategi bagi Grand Rocky Hotel.
- 1.3.2 Mengetahui *sustainable competitive advantage* yang diperoleh melalui analisis RBV yang digunakan sebagai panduan dalam memformulasikan strategi yang tepat bagi Grand Rocky Hotel.
- 1.3.3 Mengetahui sistem dan cara penerapan *Competitive Intelligence* pada Grand Rocky Hotel.
- 1.3.4 Merumuskan strategi yang tepat bagi Grand Rocky Hotel berdasarkan kalaborasi antara analisis *competitive intelligence* dan *resource based view*.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi semua pihak. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan solusi bagi pihak manajemen Grand Rocky Hotel berupa strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan untuk tetap *sustain*.
2. Melalui *competitive intelligence* diharapkan Grand Rocky Hotel mampu meningkatkan kualitas layanan, meningkatkan pertumbuhan penjualan,

serta membuat berbagai program pemasaran yang inovatif untuk keberlangsungan perusahaan.

3. Dengan analisis RBV diharapkan Grand Rocky Hotel sadar akan SCA yang dimilikinya dan memanfaatkan SCA tersebut seoptimal mungkin.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini penulis membahas tentang bagaimana penerapan dan pengembangan *competitive intelligence* pada Grand Rocky Hotel. Selain itu, ruang lingkup penelitian ini berupa strategi dan cara penerapannya melalui formulasi dengan mengkaloborasikan antara hasil analisis *competitive intelligence* dan *resource based view* yang dapat digunakan bagi Grand Rocky Hotel dalam menghadapi persaingan pada industri perhotelan di Bukittinggi.

1.6 Sistematika Penelitian

Dalam proposal ini penulis menyusun lima bab uraian, dimana dalam tiap-tiap bab dilengkapi dengan berbagai sub-bab dari masing-masingnya, yaitu sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penelitian.

Bab II Tinjauan Literatur

Bab ini mencakup tentang analisis lingkungan bisnis, pengertian *competitive intelligence*, elemen *competitive intelligence*, keuntungan *competitive intelligen*, analisis *resource based view*

(RBV), RBV sebagai teori SCA, pengertian strategi, pengertian manajemen strategi, proses perumusan strategi, kolaborasi antara *competitive intelligence* dan *resource based view* dalam formulasi dan pemilihan strategi, dan kerangka berfikir.

Bab III Metode Penelitian

Bab ini berisikan jenis penelitian, jenis dan sumber data, metode dan teknik pengumpulan data, variabel penelitian, dan metode analisis data.

Bab IV Pembahasan

Bab yang berisikan gambaran umum perusahaan, gambaran industri, hasil dari pembahasan tentang analisis *competitive intelligence* dan *resource based view*, pencocokan antara hasil analisis CI dan RBV dalam matriks TOWS, dan pemilihan strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan dari penelitian yang telah dilakukan.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran.