

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Industri bisnis jasa perhotelan terus mengalami pertumbuhan pesat. Kawasan Puncak Bogor sebagai salah satu destinasi wisata unggulan turut mendorong lonjakan jumlah wisatawan, yang berdampak langsung pada meningkatnya persaingan bisnis hotel. Kondisi ini menuntut setiap pelaku usaha, termasuk Hotel Pondok Sekar, untuk menerapkan strategi bisnis yang adaptif dan kompetitif guna mempertahankan eksistensi serta menarik minat pasar.

Fenomena ini ditandai dengan meningkatnya jumlah wisatawan yang berkunjung ke kawasan Puncak. Data PHRI Kabupaten Bogor menunjukkan bahwa pada libur Natal-Tahun Baru 2024, tingkat okupansi hotel di Puncak mencapai sekitar 60 %, dari total sekitar 7.000 kamar yang tersedia dari 90 hotel PHRI. Sementara itu, PHRI Jawa Barat bahkan mencatat rata-rata okupansi 45 % pada periode yang sama. Hotel Pondok Sekar yang telah beroperasi lebih dari 17 tahun, turut merasakan dampak persaingan. Indikasi persaingan terlihat dari munculnya hotel baru dengan harga lebih kompetitif, fasilitas modern, serta strategi pemasaran yang agresif.

Menurut Zeithaml (2021) setiap strategi bisnis memiliki tujuan dan dampak yang berbeda, tergantung jenis industrinya. Strategi bisnis dalam industri industri jasa, seperti perhotelan, perbankan, transportasi dan telekomunikasi. keberhasilan suatu perusahaan dalam persaingan sangat ditentukan oleh kemampuan dalam menganalisa faktor internal dan eksternal. Dalam industri perhotelan, strategi yang diterapkan harus siap menghadapi tantangan pasar, bersaing secara efektif, serta memberikan nilai tambah bagi pelanggan perhotelan.

Hotel tidak hanya berfungsi sebagai tempat bermalam, tetapi juga menawarkan berbagai fasilitas penunjang seperti kamar yang nyaman dan aman, pelayanan yang ramah, serta penyediaan makanan dan minuman bagi para tamu yang berkunjung. Saat akhir pekan, hotel menjadi tempat singgah sementara bagi wisatawan dengan layanan utama berupa akomodasi kamar serta fasilitas konsumsi.

Dalam konteks ini, aspek manusia menjadi unsur penting dalam kualitas pelayanan yang ditawarkan, karena produk utama dari hotel bersifat jasa. Oleh karena itu, penyedia layanan perhotelan dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik guna memenuhi kepuasan tamu dan mempertahankan daya saing di tengah dinamika industri yang terus meningkat.

Hotel Pondok Sekar merupakan salah satu hotel kelas melati yang ditujukan bagi wisatawan dan memiliki anggaran terbatas, seperti keluarga atau rombongan pelajar yang mencari akomodasi sederhana di kawasan Puncak. Meskipun memiliki potensi pasar yang cukup besar, hotel ini masih menghadapi berbagai kendala, terutama dalam hal strategi bisnis dan pemasaran yang belum maksimal. Promosi masih mengandalkan kunjungan langsung dan rekomendasi dari mulut ke mulut, tanpa pemanfaatan teknologi digital secara optimal. Selain itu, keterbatasan dalam fasilitas pendukung dan kurangnya inovasi pelayanan menjadi tantangan tersendiri dalam menarik minat pengunjung, khususnya di luar musim liburan (Noviastuti & Cahyadi, 2020).

Hotel Pondok Sekar dioperasikan secara langsung oleh pemiliknya dan menyediakan fasilitas kamar dengan tarif kompetitif sesuai dengan layanan yang ditawarkan. Namun, persaingan di sektor perhotelan di kawasan Puncak terus mengalami peningkatan, tidak hanya dengan sesama hotel kelas melati atau bintang dua, sistem pemesanan online yang efisien, serta program promosi yang menarik. Selain itu, kemunculan platform digital seperti aplikasi pemesanan hotel dan media sosial turut memengaruhi preferensi pelanggan dalam memilih akomodasi. Dan hingga saat ini Hotel Pondok Sekar belum memiliki layanan pemesanan berbasis aplikasi maupun memanfaatkan inovasi digital lainnya sehingga kalah bersaing dalam menjangkau pasar yang lebih luas dan mengikuti tren kebutuhan wisatawan modern.

Dalam dua tahun terakhir, Hotel Pondok Sekar mengalami fluktuasi jumlah pengunjung yang cukup signifikan. Meskipun pada bulan tertentu jumlah tamu menunjukkan peningkatan, namun secara keseluruhan terdapat penurunan yang mengindikasikan adanya permasalahan internal maupun eksternal dalam operasional hotel. Hotel Pondok Sekar belum memaksimalkan strategi bisnis yang

inovatif, belum tersedia sistem pemesanan berbasis aplikasi, serta kurangnya adaptasi terhadap tren digital menjadi faktor utama yang menghambat daya saing Hotel Pondok Sekar di tengah ketatnya kompetisi industri perhotelan di kawasan Puncak. Situasi ini diperparah dengan meningkatnya ekspektasi wisatawan terhadap kenyamanan, kemudahan akses layanan, dan kecepatan informasi. Fenomena ini tergambar dalam data jumlah pengunjung Hotel Pondok Sekar sepanjang tahun 2023 dan 2024.

Tabel 1.1 Jumlah Pengunjung Hotel

Bulan	Tahun 2023	Tahun 2024
Januari	800	780
Februari	615	605
Maret	412	550
April	500	460
Mei	400	300
Juni	676	766
Juli	850	844
Agustus	676	546
September	690	599
Oktober	700	600
November	862	710
Desember	950	900
Total	8.131	7.660

Sumber : Hotel Pondok Sekar

Berdasarkan data jumlah pengunjung Hotel Pondok Sekar tahun 2023 dan 2024, terlihat adanya fluktuasi cukup signifikan dari bulan ke bulan. Meskipun terdapat beberapa periode peningkatan, secara keseluruhan jumlah pengunjung menunjukkan tren penurunan. Pada tahun 2023, total pengunjung mencapai 8.131 orang, sedangkan pada tahun 2024 turun menjadi 7.660 orang. Penurunan sebanyak 471 pengunjung ini mencerminkan penurunan performa hotel dari segi okupansi tahunan, yang mengindikasikan adanya permasalahan dalam strategi operasional maupun promosi. Tingkat kunjungan tertinggi tetap terjadi pada musim liburan,

seperti Desember dan Juli. Pada Desember 2023, jumlah pengunjung mencapai angka tertinggi sebesar 950 orang, Sementara itu, bulan dengan tingkat kunjungan terendah terjadi pada periode non-libur, seperti bulan Mei 2024, di mana jumlah pengunjung hanya mencapai 300 orang, menurun drastis dibandingkan bulan yang sama di tahun sebelumnya. Fenomena ini mencerminkan adanya kelemahan dalam menjaga stabilitas kunjungan tamu di luar musim liburan. Rendahnya jumlah pengunjung pada periode tersebut menunjukkan bahwa Hotel Pondok Sekar belum mampu menarik minat wisatawan secara konsisten sepanjang tahun.

Seiring bertambahnya jumlah hotel dan meningkatnya kualitas layanan yang ditawarkan oleh para pesaing, setiap hotel dituntut untuk memiliki strategi bisnis yang matang. Strategi tersebut harus mampu menjaga keberlangsungan usaha serta mempertahankan daya saing di tengah kompetisi yang semakin ketat. Untuk merumuskan strategi yang efektif, hotel memerlukan alat analisis yang dapat membantu mengevaluasi lingkungan internal maupun eksternal perusahaan secara menyeluruh, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara tepat dan berorientasi pada keberlanjutan usaha. Berikut Tabel 1.2 menyajikan data kompetitor pesaing hotel yang telah beradaptasi dan mengikuti inovasi digital.

Tabel 1.2 Kompetitor Pesaing Hotel Puncak Bogor

No	Nama Hotel	Kunjungan Perbulan	Fasilitas	Pemanfaatan Tren Digital
1.	The Kanzi Hotel	1.200	Kamar tematik Jepang, restoran, rooftop garden, ruang keluarga	Website resmi, pemesanan melalui OTA, aktif di Instagram
2.	Hotel Karisma	1.000	Kolam renang, area bermain, ruang meeting	Website interaktif, Google Ads, Instagram Ads dan Tiktok
3.	Hotel Purnama	1.300	Kolam renang, ballroom, sky lounge	Website resmi, instagram dan tiktok
4.	Hotel Asri	900	Infinity pool, fasilitas spa, outbound area, Restoran	Pemesanan via aplikasi, influencer marketing, YouTube

5.	Pondok Sekar	850	Kamar standar, tempat parkir, area taman.	Promosi dari mulut ke mulut, tidak memiliki aplikasi layanan digital
----	--------------	-----	---	--

Sumber : Observasi Peneliti

Berdasarkan tabel perbandingan, Hotel Pondok Sekar berada di posisi yang cukup tertinggal dibandingkan lima hotel pesaing di Kawasan Puncak Bogor Hotel Pondok Sekar masih di bawah para kompetitor yang mampu menarik lebih dari 1.000 pengunjung per bulan. Hal ini menunjukkan bahwa Hotel Pondok Sekar belum mampu memanfaatkan potensi pasar wisatawan secara optimal. Keterbatasan fasilitas yang ditawarkan dan belum adanya keunikan atau daya tarik khusus menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi minat tamu untuk menginap di hotel ini. Selain itu, Hotel Pondok Sekar juga tertinggal dalam pemanfaatan tren digital. Tidak seperti pesaingnya yang telah aktif di platform pemesanan online (OTA), media sosial, dan strategi bisnis lainnya, Hotel Pondok Sekar masih mengandalkan promosi konvensional. Dalam era digital seperti saat ini, keterlambatan dalam beradaptasi dengan teknologi dapat berdampak langsung pada daya saing dan keberlangsungan usaha. Oleh karena itu, diperlukan pembaruan strategi, khususnya dalam aspek digital marketing dan peningkatan fasilitas, agar Hotel Pondok Sekar dapat bersaing secara lebih efektif.

Sedangkan untuk mengetahui strategi yang tepat dalam mengembangkan bisnis Hotel yaitu Business Model Canvas (BMC) yang memiliki keunggulan dalam menggambarkan secara sederhana dan menyeluruh terhadap kondisi suatu perusahaan saat ini berdasarkan sembilan blok yaitu Segmen pelanggan (customer segments), Proposisi nilai (value proposition), Saluran (channel), Hubungan pelanggan (Customer relationships), Arus pendapatan (revenue streams), Sumber daya utama (key partnerships) dan struktur biaya (cost struktur). Adapun pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor dalam merencanakan pertumbuhan yaitu Analisis SWOT yaitu tahap evaluasi terhadap keseluruhan Kekuatan (Strength), Kelemahan (Weakness), Peluang (Opportunity) dan Ancaman

(threat) (Cangara, 2022). Dengan menggunakan Business Model Canvas dan Analisis SWOT, Hotel Pondok Sekar dapat melakukan mengidentifikasi permasalahan kondisi internal dan eksternal. BMC dan analisis SWOT keduanya berdampingan untuk menciptakan perkembangan bisnis hotel yang menarik dan penuh keberhasilan. Berdasarkan pertimbangan diatas, peneliti tertarik memilih judul “**Analisis Strategi Bisnis Industri Perhotelan dalam Menghadapi Pesaing di Puncak Bogor (Studi Kasus Hotel Pondok Sekar)**”. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi manajemen. Hotel Pondok Sekar dalam merumuskan strategi yang lebih efektif.

1.2. Identifikasi Masalah

Beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi oleh peneliti sebagai berikut:

1. Persaingan yang ketat industri perhotelan puncak Bogor
2. Kurangnya fasilitas hotel yang disediakan, termasuk layanan gratis (*complimentary*) bagi tamu
3. Minimnya penerapan strategi promosi yang optimal dalam menarik pelanggan.
4. Terbatasnya pemasaran dalam memperkenalkan hotel kepada calon pelanggan
5. Sistem pengelolaan hotel masih dilakukan secara manual.

1.3. Ruang Lingkup/Batasan Masalah

Berdasarkan hasil identifikasi masalah di Hotel Pondok Sekar menunjukkan terdapat adanya beberapa permasalahan. Maka peneliti membatasi masalah ini hanya pada perumusan strategi.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan batasan masalah yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Bagaimana model BMC dapat digunakan untuk bisnis bagi Hotel Pondok Sekar?
2. Kekuatan dan kelemahan apa yang dimiliki oleh Hotel Pondok Sekar dalam persaingan bisnis dengan Hotel lainnya?
3. Apa saja yang menjadi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Hotel Pondok Sekar ?
4. Alternatif dan prioritas strategi apa yang dapat digunakan Hotel Pondok Sekar?

1.5. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.5.1. Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi dalam meningkatkan daya saing hotel dan kemudian menyimpulkan hasil, serta memberikan saran yang dapat meminimalisir penyebab timbulnya permasalahan.

1.5.2. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini, yaitu :

1. Untuk mengetahui kondisi bisnis Hotel Pondok Sekar menggunakan BMC.
2. Untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Hotel Pondok Sekar.
3. Untuk menganalisis peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Hotel Pondok Sekar
4. Untuk merumuskan Alternatif dan prioritas strategi yang dapat digunakan Hotel Pondok Sekar.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang, identifikasi masalah, ruang lingkup / batasan masalah, rumusan masalah, maksud dan tujuan serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari buku serta beberapa literatur yang berhubungan dengan penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang desain dan jenis penelitian, objek, jadwal dan lokasi penelitian, jenis dan sumber data penelitian, responden/Narasumber penelitian, metode pengumpulan data dan metode pengolahan / analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas mengenai deskripsi tentang objek yang diteliti, hasil dari penelitian, serta pembahasan mendalam terkait dengan penelitian ini.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan simpulan hasil penelitian dan saran untuk pihak objek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

Berisi tentang buku, jurnal, rujukan yang digunakan dalam menyusun penelitian ini.