

STRATEGI OPERATOR HOTEL DOMESTIK GRAHAWITA SANTIKA DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN DAGANG DENGAN OPERATOR HOTEL ASING ACCOR GROUP

Ratih Ani¹
Nim. 1102045201

Abstract

The dominated Accor Group's hotel network has influence the existences of Grahawita Santika as domestic hotel operator. So, the research aims to explain the strategy of domestic hotel operator Grahawita Santika in trade competition with foreign operator hotel Accor Grop. The research is descriptive qualitative with the type of premier data and secondary data. Theory or concept used in this research are tourism concept and competitive advantage theory. The result of study show in 2006 Grahawita Santika used rebranding strategy to face trade competition with Accor Group. Rebranding is a buiness market strategy which make renewal on the name or brand for the product. However by this strategy Grahawita Santika unable to surpass the dominate of Accor Group. Although rebranding strategy make Grahawita Santika able to expand their hotel chain, even defend their existences and become one of the biggest Indonesia's hotels operator.

Keywords: *Rebranding, Competitive Advantage, Grahawita Santika, Accor Group*

Pendahuluan

Meningkatnya daya saing pariwisata Indonesia telah memberikan dampak terhadap meningkatnya perekonomian negara Indonesia, semakin banyak prospek wisata yang dapat di promosikan, maka peningkatan pendapatan domestik bruto Indonesia semakin meningkat. Selain perekonomian Indonesia, perluasan lapangan pekerjaan juga dapat membantu masyarakat Indonesia yang belum memperoleh pekerjaan. Kekayaan budaya, wisata alam dan wisata buatan menjadi potensi bagi Indonesia untuk bersaing di tingkat Internasional. Hal ini dibuktikan melalui banyaknya wisatawan asing yang berkunjung ke Indonesia untuk menikmati kepariwisataan yang dimiliki oleh negara Indonesia. Oleh sebab itu dalam rangka kunjungan baik tujuan liburan atau bisnis, adapun sarana prasarana menginap juga diperlukan oleh wisatawan domestik maupun asing yang berkunjung ke Indonesia, sehingga perlu adanya komponen industri pariwisata yang ditunjukkan dengan munculnya prasarana dan sarana pariwisata seperti hotel yang merupakan fasilitas akomodasi sebagai tempat tinggal sementara di tempat yang dikunjungi. (Munawaroh, 2015:33)

¹ Mahasiswa Program S1 Hubungan Internasional, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Mulawarman. Email : aniratih05@gmail.com

Sarana dan prasarana hotel menjadi penting bagi pariwisata Indonesia, sehingga beberapa persaingan hotel di Indonesia pun semakin meningkat, baik hotel *independent* sebagai hotel yang berdiri sendiri, maupun operator hotel yang dibangun dengan kerjasama melalui manajemen kontrak. Di Indonesia terdapat operator hotel jaringan baik operator hotel domestik maupun operator hotel asing. Operator hotel merupakan *Group management* yang bekerjasama dengan investor dengan tujuan memperluas jaringan hotel dengan *brand* yang dimiliki.

Persaingan Hotel merupakan bentuk kompetisi dalam membangun atau memperluas jaringan hotel di Indonesia. Adapun Grahawita Santika sebagai operator hotel domestik yang berdiri pada tahun 1981 merupakan operator hotel domestik yang mampu mengejar operator hotel Sahid Jaya Internasional sebagai jaringan operator hotel pertama di Indonesia yang berdiri pada tahun 1969, namun kehadiran operator hotel asing *Accor Group* pada tahun 1993 menjadi operator hotel asing yang mampu mengalahkan *Starwood Hotels, dan Swiss bellhotel* sebagai operator hotel asing yang juga bersaing di Indonesia, bahkan *Accor Group* mampu mengejar operator hotel Grahawita Santika dengan kurun waktu yang cepat. Hal ini menjadi tantangan bagi operator hotel Grahawita Santika untuk lebih meningkatkan strateginya, mengingat bahwa Grahawita Santika merupakan operator hotel domestik yang terlebih dahulu membangun jaringan hotel sebelum *Accor Group*, seharusnya Grahawita Santika dapat lebih unggul dibandingkan *Accor Group* oleh karena itu pada tahun 2006 Grahawita Santika menerapkan strategi *rebranding*, dengan tujuan untuk memperluas jaringan hotel dengan pendeskripsian manajemen serta memberikan pilihan kepada pasar mengenai konsep *brand* dan *image* yang ditawarkan oleh Grahawita Santika.

Kerangka Dasar Teori dan Konsep

Konsep Pariwisata dan Industri Pariwisata

Pariwisata adalah suatu perjalanan yang dilakukan untuk sementara waktu, yang diselenggarakan dari suatu tempat ke tempat lain, beberapa faktor sumber daya antara lain: pertama, sumber daya alam yang memperlihatkan keindahan alam. Kedua, sumber daya manusia yang menentukan eksistensi pariwisata sebagai salah satu industri jasa yang diberikan kepada wisatawan yang berdampak pada kenyamanan dan kesan wisata yang dilakukannya. Ketiga, sumber daya budaya yaitu mempromosikan budaya agar wisatawan dapat memahami, menghargai karakteristik budaya suatu negara. Keempat, sumber daya pariwisata minat khusus yaitu wisatawan yang memilih destinasi wisata tertentu sesuai minat khusus dan spesifik yang diminati. (Pitana Gde, Ketut Surya Diarta, 2009:68) Dalam semuanya ini, yang terpenting adalah kebutuhan dasar akan keamanan dan perlindungan harus disediakan dengan keramahmatamahan pelayanan jasa.

Pelayanan jasa adalah hasil kerja manusia dengan kualitas pelayanan yang sangat tergantung pada kualitas tiap individu yang memberikan pelayanannya. (Tan Rio 2010:55). Menurut Spillane dan Badrudin, lima unsur industri pariwisata yang sangat penting, yaitu:

a) *Attractions* (daya tarik)

Attractions dapat digolongkan menjadi *site attractions* dan *event attractions*. *Site attractions* merupakan daya tarik fisik yang permanen dengan lokasi yang

tetap yaitu tempat-tempat wisata yang ada di daerah tujuan wisata seperti kebun binatang, keraton, dan museum. Sedangkan *event attractions* adalah atraksi yang berlangsung sementara dan lokasinya dapat diubah atau dipindah dengan mudah seperti festival-festival, pameran, atau pertunjukan kesenian daerah.

b) *Facilities* (fasilitas-fasilitas yang diperlukan)

Fasilitas cenderung berorientasi pada daya tarik di suatu lokasi karena fasilitas harus terletak dekat dengan pasarnya. Selama tinggal di tempat tujuan wisata wisatawan memerlukan tempat tidur, makan dan minum oleh karena itu sangat dibutuhkan fasilitas penginapan. Selain itu ada kebutuhan akan *Support Industries* yaitu toko souvenir, toko cuci pakaian, pemandu, daerah festival, dan fasilitas rekreasi.

c) *Infrastructure* (infrastruktur)

Daya tarik dan fasilitas tidak dapat dicapai dengan mudah kalau belum ada infrastruktur dasar. Perkembangan infrastruktur dari suatu daerah sebenarnya dinikmati baik oleh wisatawan maupun rakyat, maka ada keuntungan bagi penduduk yang bukan wisatawan. Pemenuhan atau penciptaan infrastruktur adalah suatu cara untuk menciptakan suasana yang cocok bagi perkembangan pariwisata.

d) *Transportations* (transportasi)

Dalam pariwisata kemajuan dunia transportasi atau pengangkutan sangat dibutuhkan karena sangat menentukan jarak dan waktu dalam suatu perjalanan pariwisata baik transportasi darat, udara, maupun laut merupakan suatu unsur utama langsung pariwisata.

e) *Hospitality* (keramahtamahan)

Wisatawan yang berada dalam lingkungan yang tidak mereka kenal memerlukan kepastian jaminan dan keamanan khususnya untuk wisatawan asing yang memerlukan gambaran tentang tempat tujuan wisata yang akan mereka datangi. Maka kebutuhan dasar akan keamanan dan perlindungan harus disediakan dengan keramahtamahan pelayanan jasa.

Strategi Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage)

Keunggulan kompetitif merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu aktor ekonomi dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya, seperti pasar yang kompetitif maupun kemampuan aktor menghasilkan kinerja. Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan yang berkesinambungan hanya bila konsumen merasakan adanya perbedaan antara produk perusahaan dan pesaingnya. menurut Porter, ada lima hal yang harus diperhatikan, ketika mempersiapkan strategi dalam menghadapi persaingan industri. (Porter, E. Michael, 1994:07).

- (1) Ancaman produk atau jasa pengganti (*Threat Of Substitute Product and Services*) merupakan cara mudah masuknya produk atau jasa yang dapat menjadi alternatif dari produk atau jasa yang sudah ada, khususnya yang dibuat dengan biaya lebih murah.
- (2) Persaingan di antara pemain yang sudah ada (*Rivalry Among Existing Firms*), yaitu melihat kuatnya persaingan ancaman pendatang baru seperti produk atau

jasa pengganti kekuatan penawaran pemasok dan kekuatan penawaran pembeli diantara pemain yang sudah ada. Apakah ada pemain yang sangat dominan atau semuanya sama.

- (3) Masuknya kompetitor (*The Threat of New Entrants*), dimana di dalam analisis ini melihat bagaimana cara yang mudah atau sulit untuk kompetitor baru untuk mulai bersaing industri yang sudah ada.
- (4) Daya tawar dari supplier (*The Bargaining Power Of Suppliers*), dimana analisis ini melihat bagaimana kuatnya posisi penjual. Apakah ada banyak supplier atau hanya beberapa supplier saja.
- (5) Daya tawar dari pembeli (*Bargaining Power of Customers*), menganalisis bagaimana kuatnya posisi pembeli. Pembeli mempunyai kekuatan untuk menentukan kemana dia akan melakukan transaksi.

Adapun untuk menghadapi kekuatan persaingan, Porter mengemukakan perlunya strategi yang dikenal dengan nama strategi generik. Hal tersebut antara lain: pertama Strategi biaya termurah adalah upaya meminimalkan biaya dalam menyerahkan produk atau jasa. Kedua strategi Diferensiasi adalah menciptakan sesuatu yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Ketiga strategi fokus adalah memusatkan (*focus*) pada kelompok pembeli, segmen produk, atau pasar geografis tertentu.

Tiap strategi generik pada dasarnya merupakan pendekatan yang berbeda untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing, menggabungkan jenis keunggulan bersaing yang diusahakan oleh perusahaan dengan cakupan target strategisnya. Konsep strategi generik didasarkan pada premis bahwa ada beberapa cara dimana keunggulan bersaing dapat dicapai, bergantung pada struktur industri.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif yaitu penelitian yang menjelaskan strategi operator hotel domestik Grahawita Santika dalam menghadapi dagang dengan operator hotel asing *Accor Group*. Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah deskriptif, dengan menggunakan data primer melalui wawancara Ibu Irawati Mustika selaku HRD Amaris Samarinda dan data sekunder yang diperoleh melalui study kepustakaan, yakni dengan mengumpulkan data-data yang relevan dengan permasalahan yang dibahas dari berbagai literature seperti buku, jurnal, artikel, dan media internet yang berkaitan dengan masalah yang diangkat. Teknik analisis yang digunakan adalah dengan cara pendekatan data Kualitatif dengan melakukan analisis terperinci mengenai kata-kata maupun laporan data yang diperoleh.

Hasil Penelitian

Pariwisata Indonesia

Pariwisata Indonesia merupakan sektor andalan pemerintah dan sektor penting yang telah menjadi strategi baru dalam pembangunan ekonomi nasional. Meningkatnya pertumbuhan penduduk dunia dan kesibukan kerja, maka meningkatkan pula minat pada sektor pariwisata yang memberikan kontribusi terhadap produk domestik bruto (PDB) Indonesia. Perkembangan dunia pariwisata tidak hanya mengandalkan alam semesta yang indah sebagai satu-satunya potensi yang meningkatkan industri

pariwisata, namun juga pengembangan sektor pariwisata yang dilakukan dengan baik, melalui sarana dan prasarana yang dimiliki Indonesia akan mampu menarik wisatawan domestik dan wisatawan asing untuk datang ke Indonesia yang didukung oleh sumber daya manusia sebagai subjek yang menyediakan fasilitas pendukung seperti akomodasi menginap seperti hotel sehingga membantu para wisatawan dalam melakukan kegiatan wisata baik dengan tujuan berlibur maupun dengan tujuan lainnya.

Industri Perhotelan

Industri perhotelan merupakan suatu industri yang menyediakan produk dan jasa kepada pelanggan yang jauh dari rumah dan menjadi tempat tinggal sementara bagi para wisatawan di tempat tujuan wisata. Kegiatan utama dari sebuah hotel adalah menyewakan kamar kepada tamu, dengan keadaan kamar yang bersih, nyaman dan aman (terbebas dari berbagai kemungkinan terjadinya kecelakaan, pencurian dan penyakit) sehingga hotel dapat memberikan kepuasan kepada konsumen. Industri perhotelan juga berimplikasi pada perkembangan pariwisata, dimana industri perhotelan sebagai salah satu tolak ukur keberhasilan suatu daerah dalam mempromosikan kepada wisatawan untuk datang ke suatu daerah, semakin tinggi jumlah tingkat hunian wisatawan yang menginap maka akan berkontribusi bagi pendapatan daerah. (Sudarso 2016:21)

Seiring perkembangan akan kebutuhan hotel, maka semasa penjajahan kolonial Belanda, mulai berkembang hotel-hotel independen di Indonesia, seperti Hotel Des Indes, Hotel Der Nederlanden, Hotel Royal dan Hotel Rijswijk yang terletak di Jakarta, Hotel Sarkies dan Hotel Oranje yang terletak di Surabaya, Hotel Du Pavillion berdiri di Malang, Palace Hotel yang terletak di Semarang, Slier Hotel, Yogyakarta, Grand Hotel (sekarang Hotel Garuda) yang terletak di Solo, Hotel Savoy Homann, Hotel Preanger dan Pension Van Hangel (kini Hotel Panghegar) yang terletak di Bandung, Hotel Salak di Bogor, Hotel de Boer dan Hotel Astoria di Medan, Grand Hotel dan Staat Hotel di Makasar.

Kemudian setelah periode pemerintahan Orde Baru, pembangunan dan kehadiran hotel di Indonesia jauh berkembang pesat, sehingga hal ini tidak terlepas dari persaingan para aktor bisnis operator perhotelan untuk membangun hotel dan menguasai pasar industri perhotelan di Indonesia. Aktivitas pariwisata yang semakin meningkat dan kondisi perhotelan di Indonesia yang semakin berkembang, menuntut banyaknya akomodasi perhotelan yang menyediakan fasilitas yang dibutuhkan, terutama setelah masuknya beberapa *chains 'management'* yaitu operator hotel jaringan internasional yang banyak merambah ke kota-kota besar di Indonesia, seperti operator hotel jaringan asing *Starwood Hotels, Accor Group* dan *Swissbell Hotel* ataupun operator hotel jaringan internasional lainnya.

Maka selain operator hotel jaringan Internasional adapun operator hotel domestik yang turut berkembang, seperti *Sahid Jaya Internasional, Grahawita Santika* dan *Metropolitan Golden Management Horison Group*. Hal ini dapat dilihat melalui tabel berikut :

Tabel Jumlah Jaringan Operator Hotel 2006

No	Nama Operator Hotel	Tahun	Asal Negara	Jumlah Jaringan
1	Sahid Jaya International	1969	Indonesia	12
2	Grahawita Santika	1981	Indonesia	15
3	Horison Hotels Group	1975	Indonesia	8
4	Swiss Belhotel	1997	Hongkong	6
5	Starwood Hotels	1990	Amerika Seikat	7
6	Accor Group	1993	Prancis	28

Sumber diolah penulis

Berdasarkan tabel di atas walaupun tahun berdiri setiap jaringan operator hotel berbeda, dapat dilihat bahwa *Accor Group* menjadi operator hotel dengan jaringan terbanyak hingga tahun 2006, sedangkan Grahawita Santika berada pada posisi kedua setelah *Accor Group*. Kecepatan *Accor Group* memperluas jaringan operator hotel merupakan tantangan bagi setiap operator hotel yang bersaing di Indonesia. Sehingga pada tahun 2006 Grahawita Santika menetapkan strategi *rebranding* sebagai strategi dalam bersaing.

Persaingan Operator Hotel di Indonesia

Grahawita Santika merupakan operator hotel domestik yang mampu mengejar jaringan operator hotel Sahid Jaya Internasional dan Horison Hotels Group yang merupakan operator hotel yang dibangun sebelum Grahawita Santika, bahkan Grahawita Santika menjadi operator hotel lokal yang satu-satunya dapat bersaing dengan operator hotel internasional dalam pasar perhotelan Indonesia.

Grahawita Santika atau Santika Indonesia *Hotels & Resorts* adalah operator hotel domestik di bawah manajemen Kompas-Gramedia Group. Hotel pertama Grahawita Santika berdiri pada tahun 1981 di Bandung dengan tradisi dan ciri khas yang berbeda dengan hotel lain pada umumnya, didukung dengan letak jaringan hotel strategis dan interior bangunan serta pertamanan yang modern menjadi daya tarik yang tinggi bagi para tamu.

Namun dalam upaya memperluas jaringan dan memasarkan dagang, adapun ancaman yang dihadapi dan harus diperhatikan agar dapat bertahan dan berkompetisi, hal tersebut antara lain:

a. Ancaman Pendetang Baru

Ancaman yang dialami oleh Grahawita Santika tidak hanya dari kompetitor lama, seiring dengan perkembangan industri perhotelan munculnya pesaing baru yang menimbulkan persaingan antar operator hotel menjadi semakin ketat. Ancaman pendatang baru yang dihadapi oleh Grahawita Santika adalah munculnya operator hotel asing seperti *Swissbell*, *Starwood* dan *Accor Group*, namun *Accor Group* menjadi operator hotel yang lebih unggul dibandingkan operator hotel lain.

Accor Group merupakan operator hotel yang memiliki *market share* terbesar di Indonesia. *Accor Group* adalah jaringan operator hotel yang berpusat di Evry, Perancis dan dipimpin oleh Gilles Pellison (*Chairman of the board dan CEO*). Perusahaan ini tetap tercatat sebagai salah satu perusahaan multi-nasional Perancis yang terbesar. Hal tersebut dapat dilihat dari masuknya *Accor* ke dalam index CAC 40 (*Cotation Assiste en Continu, bahasa Prancis*) yang merupakan indeks pasar saham ukuran kapitalisasi dari 40 yang signifikan diantara 100 kapitalisasi pasar tertinggi di bursa saham Paris. *Accor* merupakan operator hotel terkemuka di dunia sekaligus pemimpin pasar di Eropa. *Accor Group* secara konsisten beroperasi di Indonesia sejak 1993 dan meletakkan pijakan yang kokoh di industri perhotelan, tidak hanya sebagai operator hotel internasional terbesar namun juga sebagai perusahaan dengan portofolio *brand* terbesar yang terdiri dari segmen hotel *budget* hingga segmen mewah. Keunggulan *Accor Group*, tidak lepas dari kuatnya jaringan kerjasama perusahaan Internasional ini dengan perusahaan-perusahaan di Indonesia.

b. Ancaman Barang Substitusi/ Jasa pengganti

Persaingan perhotelan semakin ketat ditandai dengan adanya jasa pengganti jaringan hotel yaitu adanya hotel-hotel independen, wisma, dan hotel melati yang juga terus membangun hotel. Hal ini terbukti melalui data badan pusat statistik Indonesia hingga tahun 2014, bahwa hotel melati telah mencapai 9.724 bangunan hotel di Indonesia, sehingga hal ini juga harus diperhatikan oleh operator hotel Grahawita Santika, dengan tawaran tarif yang lebih murah dan kenyamanan yang disediakan oleh hotel independen dapat menjadi daya tarik tersendiri bagi para konsumen.

c. Daya Tawar Supplier/Pemasok Jasa

Grahawita Santika menyediakan jasa operator hotel melalui *technical assistance* yang merupakan bantuan teknis dalam mendampingi proses perencanaan, pembangunan, dan persiapan pembukaan hotel baru yang akan dibangun.

d. Daya Tawar Pembeli

Daya tawar pembeli yaitu bagaimana investor menentukan kemana akan menanamkan modal dan kemana konsumen memilih menginap. Prilaku konsumen untuk memilih dan menyeleksi penggunaan produk dan jasa bertujuan untuk memuaskan keinginan konsumen. Faktor-faktor yang menjadi pilihan konsumen untuk memilih menginap antara lain, seperti citra *image* hotel, harga (*Price*) yang ditawarkan, fasilitas yang disediakan dan layanan (*service*) yang membuat konsumen merasa nyaman. Daya tawar inilah yang harus diperhatikan Grahawita Santika dalam memasarkan jasa melalui jaringan hotelnya. Oleh karena itu setiap hotel dari jaringan operator hotel Grahawita Santika menyediakan *guest coment* yang bertujuan agar para tamu dapat memberikan saran dan kritik agar jaringan hotel dapat memberikan layanan lebih baik lagi.

e. Persaingan Hotel

Persaingan bisnis perhotelan di Indonesia semakin ketat ditengah tingginya konsumsi dan daya beli masyarakat yang semakin bertambah, oleh karena itu setiap manajemen hotel perlu mempersiapkan strategi bersaing di pasar.

keunggulan kompetitif harus dimiliki oleh hotel sejak awal, dengan tujuan agar menjadi pilihan bagi *customer*, misalnya pelayanan, makanan, kebersihan, kelengkapan fasilitas, sampai kedekatan lokasi dengan tujuan wisata yang juga turut masuk kriteria penilaian. Adapun pemicu pemberian kelas bintang hotel bertujuan untuk menjadi pedoman teknis bagi calon investor (penanam modal) di bidang usaha perhotelan, agar calon penghuni hotel dapat mengetahui fasilitas dan pelayanan yang akan diperoleh di suatu hotel yang sesuai dengan golongan kelas yang diinginkan.

Kebijakan Pemerintah Indonesia

Dalam implementasinya untuk menyikapi masuknya operator hotel asing jaringan internasional, maka pemerintah mengeluarkan kebijakan lewat Keputusan Menteri Pariwisata Pos dan Telekomunikasi No: KM.112/PW.102/MPPT.96 tentang Usaha Jasa Manajemen Hotel Jaringan Internasional, kemudian pada tahun 2000 ditinjau kembali lewat Keputusan Menteri Negeri Pariwisata dan Kesenian tentang Usaha Jasa Manajemen Hotel Jaringan Internasional No: Kep-10/MNPK/2000 mengenai pelaksanaan usaha-usaha manajemen hotel internasional, dengan ketentuan bahwa manajemen jaringan internasional harus bersedia berperan aktif dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh kementerian pariwisata Republik Indonesia sesuai aturan dan arahan yang ditetapkan, pemerintah juga membatasi tenaga kerja asing dengan ketentuan jabatan-jabatan yang diizinkan hanya sebagaimana tercantum dalam aturan keputusan tenaga kerja, sehingga hal ini dapat memberikan kesempatan kepada tenaga kerja domestik untuk mengembangkan karir di bidang perhotelan.

Selanjutnya strategi atau tindakan yang diambil oleh Grahawita Santika merupakan tanggapan terhadap munculnya persaingan operator hotel asing *Accor Group* dan operator hotel lain di Indonesia, selain itu permintaan konsumen terkait hotel jaringan operator hotel Grahawita Santika juga menjadi pemicu untuk Grahawita Santika menetapkan strategi dalam bersaing.

Strategi *rebranding* Grahawita Santika pada tahun 2006 merupakan pembagian segmen melalui pemberian nama kepada beberapa *brand* yang dimulai dari *Boutique Villas* yaitu The Kayana dan The Samaya, The Anvaya sebagai hotel bintang 5, Santika *Premiere* sebagai hotel bintang 4 dan hotel Santika sebagai hotel bintang 3. Kemudian melalui pertimbangan permintaan konsumen yang membutuhkan hotel dengan konsep *budget* yang hanya membutuhkan *bed and breakfast*, maka pada tahun 2007 Grahawita Santika melakukan *rebranding* kembali dengan menciptakan hotel berkonsep *budget* bintang dua dengan nama *brand* Amaris hotel.

Amaris dibangun dikarenakan pertimbangan dari manajemen Grahawita Santika melalui kritik dan saran konsumen melalui *guest comment* ketika para tamu sedang menginap di hotel bintang 3 Santika Bandung, dengan kritik bahwa tidak dapat menikmati fasilitas bintang 3 yang disediakan karena konsumen datang dengan alasan bisnis yang hanya membutuhkan *bed and breakfast* ungkap Ibu Irawatika Mustika selaku HR Supervisor Amaris, pada tanggal 15 September 2018.

Strategi *rebranding* menjadi strategi pengembangan hotel jaringan Grahawita Santika, strategi ini tidak terlepas dari perlunya sumber daya manusia yang

menentukan eksistensi hotel sebagai salah satu industri jasa yang diberikan kepada wisatawan yang berdampak pada kenyamanan dan kesan wisata yang dilakukannya. Beberapa hal yang dilakukan Grahawita Santika dalam mendukung strategi *rebranding* adalah *service* (pelayanan), *marketing planning*, *recruitment and careers* dan *strategi generik keunggulan kompetitif*.

1. Service (Pelayanan)

Grahawita Santika merupakan sarana akomodasi yang berupaya untuk memberikan kenyamanan melalui *good service* yang dibutuhkan para konsumen yang menginap, empat hal yang mendukung *good service* antara lain:

a. *Facilities* (fasilitas-fasilitas yang diperlukan)

Grahawita menyediakan pelayanan yang kental dengan keramahtamahan khas Indonesia, dengan menggabungkan tradisi setempat di setiap akomodasi dan fasilitas di masing-masing hotel sehingga para tamu dapat mengerti tentang budaya atau tradisi setempat melalui pelayanan alami setiap hotel Grahawita Santika. Grahawita Santika juga menyediakan pusat bisnis dengan ruangan-ruangan yang dilengkapi peralatan berteknologi moderen. Hal ini guna memberikan kenyamanan demi mendukung Grahawita Santika mencapai target-target bisnis terbaik.

b. *Infrastructure* (infrastruktur)

Grahawita Santika melalui jaringan hotelnya menyediakan fasilitas dan layanan kelas sesuai klasifikasi bintang yang dikombinasikan dengan akses-akses yang mudah menuju destinasi-destinasi utama, seperti bandara, area rekreasi serta pusat komersial dan budaya.

c. *Transportations* (transportasi)

Grahawita Santika melakukan kerja sama dengan agen perjalanan pariwisata sesuai lokasi jaringan hotel Grahawita Santika. Kerjasama agen perjalanan dapat mendukung okupansi hotel dan menyewakan kendaraan demi membantu kunjungan wisatawan asing yang menginap di jaringan hotel Grahawita Santika.

d. *Hospitality* (keramahtamahan)

Sebagai salah satu operator hotel terkuat di Indonesia, Grahawita Santika telah mengembangkan strategi bisnis yang menggabungkan sistem ekonomi, sistem sumber daya dan sistem operasional yang efisien yang berfokus kepada kinerja pendapatan serta manajemen biaya dan profitabilitas. Hal ini merupakan keunggulan dari manajemen PT Grahawita Santika demi peningkatan keuntungan melalui inovasi. Terverifikasi oleh standar internasional ISO 9001/2008, Grahawita Santika berusaha menyajikan kenyamanan, pelayanan dan keamanan terbaik, yaitu melalui sentuhan keramahan Indonesia yang diwujudkan melalui sikap dan perilaku berstandar tinggi dalam pelayanan hotel.

2. Marketing Planning

Marketing planning dimulai dengan memiliki *strategic planning* yang tepat dalam mempertahankan keberadaannya. *Strategy planning* adalah membagi bisnis

berdasarkan segmentasi pasar dengan perbedaan kebutuhan dan keinginan konsumen, sehingga produk atau jasa harus diciptakan untuk segmen tertentu sesuai kebutuhan konsumen yang berbeda-beda. Strategi *rebranding* Grahawita Santika bertujuan memperluas dan menyediakan berbagai macam akomodasi yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan pasar. Adapun hal-hal yang mencakup *Marketing planning* adalah sebagai berikut:

a. Manajemen

Manajemen Grahawita Santika menawarkan jasa pengelolaan hotel dan solusi bisnis untuk investor lokal dan luar negeri. Sistem *management contract* Grahawita Santika telah membantu dalam mengatur kinerja dalam perencanaan, pengorganisasian, dan pengontrolan yang baik agar Grahawita Santika dapat mencapai hasil yang maksimal yaitu yang mengatur kerjasama investor dengan masa kontrak pengelolaan 10 tahun dan dapat diperpanjang sesuai kesepakatan.

b. Pemasaran

Pemasaran Grahawita Santika merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk mempertahankan *brand* nya di pasar industri perhotelan Indonesia. Sasaran Grahawita Santika tidak hanya kepada konsumen atau tamu yang menginap, namun pemasaran kepada investor juga menjadi tujuan utama Grahawita Santika, karena tanpa penanam modal akan memperlambat perluasan jaringan hotel Grahawita Santika. Pemasaran *brand* melalui *rebranding* merupakan pendekatan untuk menarik perhatian konsumen maupun investor dengan kesan unik yang di miliki oleh setiap *brand* dari Grahawita Santika, melalui pemasaran *brand* yang ditawarkan oleh Grahawita Santika mempermudah kepada konsumen dan investor untuk membedakan kelas hotel dari bintang 5 hingga bintang 2, serta memberikan pilihan kepada konsumen untuk menginap sesuai klasifikasi kelas yang diinginkan.

c. Sistem Informasi Manajemen

Sistem alat informasi maupun promosi Grahawita Santika melalui media elektronik yaitu situs-situs internet yang dapat di buka secara online, khususnya situs Grahawita Santika, sehingga memudahkan konsumen maupun investor untuk mencari informasi jika berminat dan tertarik terhadap penawaran Grahawita Santika.

3. ***Recruitment and Careers***

Dalam perhotelan sumber daya manusia merupakan alat penting untuk meningkatkan kinerja baik dalam promosi jasa ataupun pelayanan jasa yang berdampak pada kenyamanan dan kesan terhadap konsumen dan investor. Menghadapi tantangan di bidang sumber daya manusia (SDM), Grahawita Santika membuat *training center* melalui program pelatihan yang inovatif untuk semua tingkatan pendidikan dan pengalaman serta *trend hospitality*, dalam mengembangkan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan internal SDM tersebut. Siswa-siswi yang berminat dapat mengikuti *training* setelah lulus SMA (sekolah menengah atas), kemudian langsung bekerja di Santika melalui pengelolaan secara *good corporate governance*. Grahawita Santika juga memiliki program pendidikan perhotelan gratis dan langsung kerja

dengan usia maksimal 22 tahun, hal ini dilakukan sebagai perencanaan sumber daya manusia yang dipilih untuk bekerja, merekrut sumber daya manusia agar tercipta karyawan yang berkualitas, mengadakan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan potensi ketrampilan yang dimiliki setiap sumber daya manusia, sehingga tujuan *rebranding* juga dapat terelaisasi dengan baik.

4. Strategi Generik Keunggulan Kompetitif

Berdasarkan strategi *rebranding*, adapun strategi generik Grahawita Santika untuk mempertahankan eksistensinya dan bersaing dagang dengan operator hotel asing *Accor Group*, yaitu :

a. Strategi Biaya Termurah (*Cost Leadership Strategy*)

Beberapa strategi yang dilakukan oleh Grahawita Santika untuk meminimalkan biaya yaitu : Pertama menciptakan dan membangun hotel baru kelas budget yaitu brand Amaris dengan harga murah yang dapat dijangkau oleh konsumen. Kedua memberikan penawaran kepada investor untuk bekerjasama dengan operator hotel Grahawita Santika melalui manajemen kontrak dengan modal yang murah. Ketiga diskon untuk konsumen yaitu sebesar 10 % khusus hotel bintang 4, 3 dan 2, jika tamu telah memesan kamar minimal 3 hari sebelum kedatangan.

b. Diferensiasi (*Differentiation Strategy*)

Beberapa hal yang dilakukan Grahawita Santika melalui diferensiasi adalah pertama menyediakan beberapa pilihan hotel melalui brand hotel yang dimiliki dengan fasilitas yang berbeda, yang terdiri dari *The Royal Collection* yaitu *The Kayana* dan *The Samaya* yang merupakan properti villa-villa mewah yang mengedepankan *personal service*. Kemudian *The Anvaya* merupakan hotel untuk segmen bintang lima, *Hotel Santika Premiere* untuk segmen hotel bintang 4, *Hotel Santika* untuk segmen hotel bintang 3 dan *Amaris Hotel* untuk hotel berkonsep smart hotel berbintang 2.

c. Strategi Fokus (*Focus Strategy*)

Prospek *budget* hotel Indonesia menjadi fokus Grahawita Santika untuk memperluas brand Amaris di setiap provinsi Indonesia. *Budget hotel* menjadi minat wisatawan yang lebih memilih jenis tempat menginap yang relatif lebih murah dan menyediakan fasilitas memadai bagi wisatawan lokal maupun mancanegara yang melakukan perjalanan secara *backpacker* yang hanya membutuhkan tempat menginap. Sedangkan bagi investor, *budget hotel* merupakan konsep minimalis dengan cara pengelolaannya yang *simple* dan murah dalam segi permodalannya. Sehingga pada tahun 2007 Grahawita Santika melakukan *rebranding* kembali untuk memperluas dan memperbanyak jaringan *budget hotel* atau hotel bintang dua melalui brand *Amaris Hotel*.

Strategi *rebranding* yang telah dilakukan oleh Grahawita Santika merupakan keunggulan Grahawita Santika untuk dapat bersaing dengan jaringan operator hotel lain. Hal ini dapat dilihat melalui tabel dan diagram perbandingan perluasan jaringan operator hotel di Indonesia dan jaringan operator hotel Grahawita Santika sejak melakukan strategi *rebranding* hingga 2016, sebagai berikut :

Tabel 4.3 Perluasan Jaringan Operator Hotel 2016

No	Nama Operator Hotel	Jumlah Jaringan
1	Sahid Jaya International	20
2	Grahawita Snatika	107
3	Horison Hotels Group	40
4	Swiss Belhotel	49
5	Starwood Hotels	23
6	Accor Group	118

Sumber : Di olah penulis, 2018

Melalui tabel di atas menunjukkan Grahawita Santika menjadi operator hotel kedua terbesar setelah operator hotel *Accor Group*. Walaupun belum dapat mendominasi dan mengalahkan operator hotel *Accor Group* yang telah mencapai merek dagang hingga 118 jaringan hotel di Indonesia, namun Grahawita Santika selalu berusaha untuk memberikan hasil terkait kepuasan pelanggan, kinerja pendapatan serta manajemen biaya dan profitabilitas. Grahawita Santika juga menjadi salah satu pemain dan operator hotel terbesar di Indonesia yang mengalahkan jaringan operator hotel domestik lain.

Strategi *rebranding* menjadikan operator hotel Grahawita Santika dapat mempertahankan eksistensinya sebagai operator hotel Indonesia yang bersaing dengan operator lain, meskipun melalui strategi ini Grahawita Santika belum mampu mengalahkan dominasi *Accor Group*, namun berdasarkan riset yang dilakukan *Majalah Property and The City*, Santika Indonesia Hotels & Resorts (Grahawita Santika) adalah operator hotel yang dapat bersaing dengan jaringan operator hotel terbesar di Indonesia. Hal ini terbukti ketika Grahawita Santika mendapat penghargaan yang diberikan oleh *Bloomberg Businessweek Magazine* dalam *Corporate Image Award 2013* sebagai *The Best in Building and Managing Corporate Image* untuk kategori *National Hotel Chain*. Strategi *rebranding* Grahawita Santika berupaya mengedepankan nuansa Indonesia dan mempertahankan loyalitas konsumen melalui pariwisata Indonesia yang dikenal kaya akan budaya, tradisi dan kuliner, sehingga hal ini menjadi keunggulan eksistensi operator hotel Grahawita Santika untuk mempertahankan jaringannya dan bersaing dengan jaringan operator hotel di Indonesia.

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian penulis mengenai strategi operator hotel domestik Grahawita Santika dalam menghadapi persaingan dagang dengan operator hotel asing *Accor Group* maka dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi *rebranding* yang dilakukan oleh Grahawita Santika secara umum dapat membantu Grahawita Santika dalam mempertahankan eksistensinya dan bersaing dengan operator hotel *Accor Group*.

Hal yang dilakukan Grahawita Santika dalam mendukung strategi *rebranding* adalah Pertama *service* (pelayanan) melalui *infrastructure* (infrastruktur), *transportations* (transportasi), *hospitality* (keramahtamahan), hal ini guna memberikan kenyamanan dan memenuhi kepuasan konsumen. Kedua *marketing planning* yaitu perencanaan

operator hotel grahawita santika yang dimulai melalui *strategic planning* yang memanfaatkan prospek *budget hotel* dan segmentasi pasardengan membedakan kebutuhan dan keinginan konsumen maupun investor. Ketigarecruitment and carrers, yaitu mengadakan *training* sumber daya manusia dalam meningkatkan *good service* yaitu pelatihan karyawan di setiap *brand*. Keempat strategi keunggulan generik Grahawita Santika untuk mempertahankan eksistensinya dan bersaing dagang dengan operator hotel asing *Accor Group* antara lainGrahawita Santika telah melakukan strategi biaya termurah (*cost leadership strategy*), *strategi diferensiasi (differentiation strategy)* yaitu *menyediakan beberapa pilihan hotel melalui brand hotel yang dimiliki dengan fasilitas yang berbeda*. Kemudian strategi fokus (*focus strategy*)yaitu dengan melihat prospek *budget hotel* Indonesia, maka strategi perluasan hotel *budget* menjadi fokus Grahawita Santika untuk memperluas *brand* Amaris di setiap provinsi Indonesia.

Daftar Pustaka

Buku

Pitana Gde, Ketut Surya Diarta.2009. Pengantar Ilmu Pariwisata, Jakarta: Penerbit CV. Andi Offset.

Porter, M.E. 1994 Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahnkan Kinerja Unggul. Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara.

Sudarso, Andriasa. 2016 Manajemen Pemasaran Jasa Perhotelan. Jakarta : Penerbit CV Budi Utama

Tan, Rio Budi Prasadja.2010. Kunci Sukses Memasarkan Jasa Pariwisata. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Internet

*Accor-Storydan Tapal-Batas Globalisasi:Bagaimana Jaringan Global Membutuhkan Inovasi Lokal dalam Strategi Penguasaan Pasar Perhotelan Internasional di Indonesia.*tersedia di<https://www.academia.edu/2344463/>. diakses pada tanggal 29 Maret 2016

Accor Group, tersedia di <http://www.accorhotels-group.com/en/brands/brand-portfolio.pdf>.diakses pada tanggal 29 maret 2016

Grahawita Santika History, tersedia di <http://www.santika.com/about-us/history/>.diakses pada tanggal 29 Juni 2016

Industri Pariwisata, tersedia

di<http://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2/2012-1-00376MN%20Bab2001.pdf>.diakses pada tanggal 28 Februari 2015

Mengetahui Hubungan Industri Perhotelan dengan Pariwisata.tersedia di <http://jenishotel.info/hubungan-industri-perhotelan-dengan-pariwisata>.diakses pada tanggal 8 Agustus 2017

Pengaturan Mengenai Kerjasama Pengoperasian Hotel di Indonesia, tersedia di <http://www.gultomlawconsultants.com/pengaturan-mengenai-kerjasama-pengoperasian-hotel-di-indonesia/>. Diakses pada tanggal 29 Juni 2016

Pemerintah Berhemat Santika tetap eksis, tersedia di https://www.kompasiana.com/ben369/pemerintah-berhemat-santika-tetap-eksis_54f397e47455137c2b6c7bd3.diakses pada tanggal 29 November 2017

Penghargaan Grahawita Santika, tersedia di <http://www.kompasgramedia.com/news/read/santika-raih-penghargaan-di-corporate-image-award-2013>.diakses pada tanggal 2 Mei 2018

Rebranding, tersedia di <https://sbm.binus.ac.id/2016/10/31/rebranding/>.diakses pada tanggal 29 November 2017

Recruitment and careers Santika Indonesia Hotels and Resorts, tersedia di <http://www.santika.com/id/career/>.diakses pada tanggal 17 Januari 2018

Rebranding, tersedia di <https://sbm.binus.ac.id/2016/10/31/rebranding/>.diakses pada tanggal 29 November 2017

Segi Peluang dan Kesempatan Kerja, tersedia di http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-jakarta/documents/publication/wcms_209132.pdf. Diakses pada tanggal 23 Maret 2016

Teori Keunggulan Kompetitif, tersedia di http://putrinyaperwira-fisip09.web.unair.ac.id/artikel_detail64844Prinsip%20Ekonomi%20InternasionalTeori%20Keunggulan%20Kompetitif.html.diakses pada tanggal 28 Februari 2016

Usaha Jasa Manajemen Hotel Internasional, tersedia di http://peraturan.bkpm.go.id/jdih/userfiles/batang/Kepmenparpostel_112_1996.pdf. Diakses pada tanggal 29 Juni 2016

Walau Baru Satu ini Tanda Go Internasional, tersedia di <http://executive.kontan.co.id/news/walau-baru-satu-ini-tanda-untuk-go-international>. Diakses pada tanggal 23 Maret 2016