

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Surabaya semakin agresif membangun sektor pariwisatanya, hal ini terkait dengan perubahan visi-misi kota yang ditetapkan sejak 2005. Menyadari tentang arah perkembangan kota, pemerintah telah mengambil keputusan untuk mengubah kota Surabaya dari kota industri menjadi kota dagang dan jasa.

Terkait dengan hal tersebut, pada tahun 2005 Surabaya memiliki *tagline* pemasaran “Sparkling Surabaya.” *Tagline* itu tidak saja menjadi sebuah *branding* baru Surabaya, tetapi juga mencerminkan strategi pengembangan pariwisata. *Sparkling* berarti gemeyar dan bersinar, diharapkan seluruh sudut kota menjadi daya tarik pariwisata (Anshori & Satrya, 2008).

Logo “Sparkling Surabaya” ditulis dengan warna biru dan hijau menunjukkan bahwa Surabaya terletak di pinggir laut dan mengesankan bahwa Surabaya tidak panas sesuai dengan program pemerintah kota untuk mewujudkan Surabaya *Green and Clean*. Warna hijau juga berarti banyak lapangan golf di berbagai daerah di Surabaya.

Lima bintang yang ada di atas tulisan “Sparkling Surabaya” memiliki arti masing-masing, di mana bintang berwarna emas melambangkan kawasan Surabaya Selatan. Sebagai salah satu pintu masuk yang paling padat dan daerah industri di Surabaya, atraksi wisata yang ditawarkan di Surabaya Selatan di antaranya Kebun Binatang. Bintang berwarna biru menyimbolkan kawasan Surabaya Utara yang berdekatan dengan laut. Kawasan ini kental dengan nuansa kebudayaan, di antaranya bangunan-bangunan lama, House of Sampoerna, Pecinan, Kya-Kya, Klenteng, Kampung Arab, dan Masjid. Bintang berwarna kuning menunjukkan kawasan Surabaya Timur di mana matahari mulai menampakkan diri setiap hari. Di sana berada Pantai Kenjeran, Taman Hiburan Rakyat, Nuansa Budha (patung Budha empat wajah, patung Dewi Kwan Im). Bintang berwarna orange merepresentasikan matahari terbenam yang menandakan kawasan Surabaya Barat. Kawasan ini merupakan tempat tinggal yang nyaman,

perumahan mewah, lapangan golf, pusat perbelanjaan, *water park*. Pusat kota dan *central business district* dilambangkan dengan bintang berwarna merah yang berarti jantung kota Surabaya. Ikon kota Surabaya lainnya yang paling menonjol pada kawasan ini adalah Sungai Kalimas dan Balai Pemuda.

Melalui peta kawasan wisata yang dibagi ke dalam lima kawasan (dilambangkan dengan lima bintang), menunjukkan makna "Sparkling Surabaya" sebagai kota yang nyaman untuk tinggal, baik pengunjung lokal maupun internasional, kota yang penuh dengan jadwal kegiatan, baik skala lokal, regional maupun internasional. Berbagai atraksi wisata dapat ditemui di setiap wilayah. Setiap orang dapat melakukan sesuatu mulai dari pagi hari hingga pagi berikutnya. Sparkling Surabaya menjadi slogan pemasaran untuk meningkatkan sektor pariwisata kota Surabaya.

Pariwisata selalu menjadi bagian penting dari kota dagang dan jasa, di mana produk wisata Surabaya memiliki kekhasan *city tourism* dengan variasi produk antara lain, MICE (*meeting, incentive, conference, exhibition*), wisata belanja, golf, *culinary, heritage*, dan wisata sejarah. Pertumbuhan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara ke Surabaya terus meningkat (Tabel 1.1). Secara geografis Surabaya berada dalam posisi yang sangat menguntungkan. Letak Surabaya yang berdekatan dengan kawasan timur Indonesia yang memiliki jumlah penduduk sekitar 80 juta orang, memungkinkan untuk menjadi *hub* bagi kawasan tersebut.

Hotel sebagai salah satu komponen pariwisata yang diperlukan untuk menunjang hal di atas memiliki peran penting dalam perkembangan pariwisata suatu daerah. Membangun sebuah hotel dibutuhkan investasi yang besar. Keberadaan suatu hotel juga memiliki *multiplier effect* yang cukup luas. Pembangunan hotel secara internal berdampak pada penyerapan tenaga kerja, tumbuhnya bisnis lain yang terkait dengan industri perhotelan, serta penerimaan pajak dan devisa (Tabel 1.2). Keberadaan hotel secara eksternal memberi kesempatan kepada masyarakat sekitar untuk berwirausaha, di antaranya, penyediaan rumah tinggal/kos bagi karyawan hotel, penjualan konsumsi/makanan dan minuman, dan sebagainya.

Tabel 1.1  
Kunjungan Wisatawan Mancanegara ke Surabaya

NO	ASAL NEGARA	2006	2007	2008	PERTUMBUHAN (%)
1	Malaysia	23.988	27.637	33.358	20.7
2	Singapura	12.473	12.714	13.988	10.0
3	China	4.617	6.071	8.899	46.6
4	Taiwan	9.218	9.515	7.809	-17.9
5	Jepang	4.753	5.394	5.817	7.8
6	Amerika Serikat	4.636	5.139	4.493	-12.6
7	Hongkong	2.969	4.316	4.164	-3.5
8	Belanda	2.960	3.212	3.370	4.9
9	Korea Selatan	2.747	2.926	3.309	13.1
10	Australia	2.255	2.726	3.252	19.3
11	India	2.149	2.388	3.099	29.8
12	Inggris	2.829	3.237	2.967	-8.3
13	Jerman	1.674	2.123	1.980	-6.7
14	Filipina	1.345	1.501	1.689	12.5
15	Brunei Darussalam	1.056	1.812	1.627	-10.2
16	Prancis	1.126	1.345	1.589	18.1
17	Negara lain	7.782	44.924	55.318	23.1
	<b>Total wisman</b>	<b>88.577</b>	<b>136.980</b>	<b>156.728</b>	<b>14.4</b>

Sumber: Bandara Juanda

Industri hospitaliti di Indonesia mulai menunjukkan kinerja dan kontribusi yang signifikan dalam perekonomian nasional. Industri ini diprediksikan mengalami pertumbuhan dengan cepat. Industri tersebut menghasilkan US\$445 juta pada 1999 dan membantu peningkatan perekonomian negara-negara di dunia (WTO, 1999). Industri hospitaliti juga menjadi salah satu penyumbang lapangan kerja terpenting di dunia (Putra, 2005).

Tabel 1.2  
Penerimaan Pajak PP1 Kota Surabaya

PAJAK	2005 (JUTAAN RUPIAH)	2006 (JUTAAN RUPIAH)	2007 (JUTAAN RUPIAH)	2008 (JUTAAN RUPIAH)	PER- TUM- BUHAN (%)
<b>Hotel</b>	55.047	63.439	72.134	88.256	18.3
<b>Restoran</b>	53.161	63.433	70.991	83.845	15.3
<b>Hiburan</b>	11.515	14.389	15.995	20.577	22.3
<b>Total</b>	<b>119.724</b>	<b>141.263</b>	<b>159.122</b>	<b>192.679</b>	<b>17.4</b>

Sumber: Dinas Pendapatan Kota Surabaya

Kotler et al. (2006: 32), menyatakan, industri hospitaliti terdiri dari penyediaan akomodasi, jasa penyediaan makanan dan minuman, dan atau hiburan untuk wisatawan. Perhotelan sebagai bagian industri hospitaliti berperan besar dalam perekonomian.

Latar belakang penelitian ini terdiri dari tiga hal, pertama, fenomena empiris di mana hotel bintang empat dan lima sudah merupakan salah satu kebutuhan masyarakat golongan menengah ke atas. Hal ini dapat dilihat ketika wisatawan atau pelaku bisnis membeli tiket pesawat, pada saat yang hampir bersamaan biasanya mereka juga memerlukan kamar hotel.

Perubahan gaya hidup masyarakat yang menganggap bahwa hotel sudah merupakan bagian dari kebutuhan hidupnya menyebabkan pertumbuhan hotel cukup pesat. Pertumbuhan hotel justru mendorong ke persaingan yang ketat, khususnya yang dibahas dalam penelitian ini adalah hotel bintang empat Surabaya Plaza Hotel (selanjutnya disingkat SPH), yang lebih banyak melakukan inovasi baik dalam produk, layanan, dan fasilitas hotel.

Anshori (2009), sebagai General Manager SPH, menyatakan, pada dasarnya hampir semua hotel cenderung memiliki fasilitas sama. Operasional hotel dibedakan salah satunya adalah mengenai kualitas layanan yang dimiliki. Perkembangan kualitas layanan juga mengalami persaingan yang sangat ketat, karena setiap hotel terus mengembangkan pelatihan yang dimiliki untuk memberikan layanan terbaik untuk kepuasan para tamunya.

Pelatihan secara konsisten merupakan usaha organisasi menjadi organisasi pembelajar. Di mana, pada abad ke-21 salah satu ciri organisasi adalah organisasi pembelajar, karena organisasi yang demikian mampu menjawab tantangan yang dihadapi sekaligus menjamin terciptanya kehidupan dan kelangsungan organisasi (Ie, 2007).

Organisasi pada abad ke-21 semakin dituntut untuk melakukan inovasi. Calisto & Sarkar (2010), dalam penelitiannya di Hotel Ritz-Carlton di Portugal menemukan hasil bahwa keberhasilan hotel menjadi yang terdepan dalam inovasi dibangun melalui kerangka organisasi yang mendorong perilaku *entrepreneurial* melalui kemudahan akses informasi, proses menyampaikan ide, kemudahan dan

kecepatan pengambilan keputusan, dan dukungan dari manajemen hotel. Penerapan *intrapreneurship* dan *learning organization* memberikan kemampuan SPH menjawab tantangan yang dihadapi berdasarkan fenomena empiris yang ada.

Fenomena empiris lain yang melatarbelakangi penelitian ini adalah, SPH yang telah berusia 19 tahun tidak pernah melakukan renovasi namun memiliki kinerja yang positif. Strategi manajemen internal SPH menarik untuk diteliti.

Kedua, ketertarikan peneliti (*human inquiry*) pada manajemen perhotelan, *intrapreneurship* dan *learning organization*. Sebagai salah satu staf pengajar di Program Studi International Hospitality and Tourism Business, Fakultas Pariwisata, Universitas Ciputra, peneliti ingin memperdalam pengetahuan dalam manajemen dan strategi bisnis perhotelan.

Ketiga, adanya *research gap* dari penelitian sebelumnya. Anshori (2006) melakukan penelitian dengan judul “pengaruh orientasi pasar, *intellectual capital*, orientasi pembelajaran terhadap inovasi dan kinerja hotel bintang empat dan lima di Jawa Timur.” Penelitian ini merupakan perluasan dari penelitian terdahulu dengan memberi penekanan pada *intrapreneurship* dan *learning organization* sebagai bagian dari budaya organisasi untuk menghasilkan inovasi di SPH.

Sebagai salah satu ikon hotel berbintang di Surabaya yang semakin agresif melakukan terobosan untuk meningkatkan hunian dengan menekankan pada even seni-budaya dan program perhotelan yang inovatif, SPH menjadi obyek penelitian yang tepat untuk memperdalam penelitian terdahulu. Penelitian mengenai *intrapreneurship* dan *learning organization* pada SPH dapat merupakan terobosan yang menunjang perkembangan SPH.

## **1.2 Perumusan Masalah Penelitian**

Penelitian ini memiliki perumusan masalah sebagai berikut ini.

- a. Bagaimanakah praktek *intrapreneurship* di SPH?
- b. Bagaimanakah pola *learning organization* di SPH?
- c. Bagaimanakah hubungan antara *intrapreneurship* dan *learning organization* di SPH?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Mengidentifikasi dan mendeskripsikan *intrapreneurship* dan *learning organization* di SPH.
- b. Memaparkan hubungan antara *intrapreneurship* dan *learning organization* di SPH.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Kontribusi penelitian ini terdiri dari 2 aspek:

- a. Manfaat teoritis: hasil penelitian ini dapat ikut serta memberi manfaat bagi kemajuan ilmu manajemen khususnya manajemen perhotelan.
- b. Manfaat praktis: hasil penelitian ini dapat ikut serta memberi kontribusi kepada manajemen SPH untuk meningkatkan daya saing kompetitif (*competitive advantage*) melalui penumbuhkembangan *intrapreneurship* dan penerapan *learning organization*. Hasil penelitian ini juga memberi input bagi manajemen SPH untuk kebijakan lebih lanjut.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Tesis ini ditulis dalam lima bab, dengan sistematika penulisan secara runtut dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pendahuluan

Dalam bab pendahuluan dimuat mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

- b. Kajian Pustaka

Bab ini membahas teori-teori yang menunjang dan mempunyai kaitan dengan permasalahan yang diangkat oleh peneliti dalam tesis ini. Adapun teori-teori yang akan dibahas adalah tentang *intrapreneurship*, *learning organization* dan *hospitality industry*.

- c. Metode Penelitian

Dalam bab metode penelitian disajikan rancangan penelitian, rencana

penelitian, instrumen penelitian, sumber dan metode pengumpulan data, serta teknik analisis data.

d. Hasil dan Analisis Data Penelitian

Bab ini menyajikan pembahasan terhadap masalah yang diangkat, meliputi *intrapreneurship* dan *learning organization*, serta hasil yang diperoleh peneliti selama periode penelitian.

e. Simpulan dan Saran

Bab ini memuat hasil penelitian berupa simpulan dan saran.