

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil El Hotel Royale Bandung

El Hotel Royale Bandung merupakan hotel berbintang empat yang berlokasi di kota Bandung. Hotel ini dikelola oleh El Hotel Internasional. El Hotel Royale Bandung diresmikan pada tanggal 3 Maret 2017. Pemilik hotel saat ini adalah Bayu Sukmana Pasih. El Hotel Royale terletak di Jl. Merdeka No.2 Bandung 40111. Berdasarkan hasil wawancara El Hotel Royale Bandung memiliki jumlah kamar 514 kamar yang terpisah di *Tower Lembong*, *Tower Merdeka* dan *Tower Condotel*. Di setiap *towernya*, El Hotel Royale Bandung memiliki tipe kamar yang berbeda-beda. Pada *tower merdeka* terdapat tiga tipe, yaitu Merdeka, Merdeka Executive, dan Merdeka Suite. Pada *tower Condotel* terdapat enam tipe, yaitu Condotel Studio, Ros Executive Condotel, Kana Executive Condotel, Condotel Loft, Pasundan Suite, dan Parahyangan Suite. Pada *tower Lembong* terdapat tiga tipe, yaitu Lembong Deluxe, Lembong Suite, dan Lembong President Suite.

Kemudian, El Hotel Royale Bandung pun memiliki total 19 *modern meeting rooms* dengan berbagai macam ukuran ruangan. El Hotel Royale Bandung memiliki 3 *ballroom* yaitu The Amartapura, Astina Mini, dan Kamojang. Fasilitas lain yang dimiliki El Hotel Royale Bandung diantaranya ada *swimming pool*, *pakuan café & restaurant*, *sky lounge*, *el Café*, *el Shop*, *Pool Terrace*, *Children Playground*, *Free Wifi Internet Access*, *Semi Outdoor Sports Court*, *Laundry Service*, *24 Hours Room Service*, dan Masjid (el-hotels).

1.1.2 Visi dan Misi El Hotel Royale Bandung

Visi

To become a trusted and credible partner for your business that can help you deliver an exceptional hotel experience to the guests.

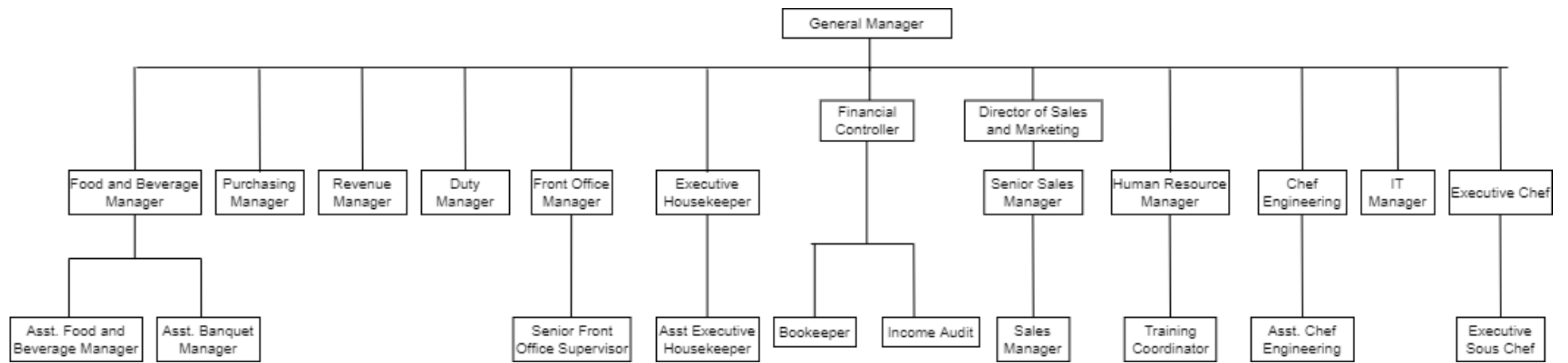
Misi

- 1. Providing the best value for your investment with the best quality in hotel management services.*

2. *Providing hotel services with the purpose to deliver the best hotel experience where guest feels like home.*
3. *Supporting and developing the core essence of our company and our employees.*
4. *Creating employment opportunities.*

1.1.3 Struktural Organisasi

Jumlah karyawan El Hotel Royale Bandung adalah 124 karyawan. Ini adalah struktural organisasi El Hotel Royale Bandung:



Gambar 1.1 Struktural Organisasi

Sumber: Human Resource Management El Hotel Royale Bandung

1.2 Latar Belakang

Saat ini perkembangan pariwisata begitu berkembang pesat. Setiap negara pun memiliki berbagai macam jenis pariwisata, termasuk di negara Indonesia. Indonesia adalah salah satu negara yang memiliki potensi besar dalam industri pariwisata, karena Indonesia memiliki kekayaan alam yang melimpah, kemudian didukung juga oleh destinasi pariwisata yang baik. Industri pariwisata pun membantu roda perekonomian Indonesia. Sektor pariwisata Indonesia turut andil dalam perekonomian, yaitu sekitar 4% (Schaar, 2016).

Industri pariwisata pun membuka peluang-peluang baru bagi para pebisnis. Salah satu jenis industri pariwisata memiliki peluang besar di Indonesia adalah hotel. Perkembangan hotel di Indonesia pun sangat pesat. Tercatat jumlah hotel di Indonesia jumlah sebanyak 3314 hotel. Salah satu provinsi yang memiliki jumlah hotel terbanyak adalah Jawa Barat dengan angka 12.57%. Kota yang paling banyak menyumbang usaha hotel di Jawa Barat adalah kota Bandung (Fadhullah, 2018). Kota Bandung memiliki jumlah hotel sebanyak 336 hotel dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1.1 Jumlah akomodasi hotel menurut klasifikasi hotel di kota Bandung

Klasifikasi	Jumlah
Hotel Bintang 5	9
Hotel Bintang 4	32
Hotel Bintang 3	42
Hotel Bintang 2	25
Hotel Bintang 1	10
Non Bintang	218

Sumber: BPS Kota Bandung, 2018

Melihat dari data yang ada, jumlah hotel di kota Bandung berjumlah sangat banyak. Hal ini pun membuat persaingan hotel di Kota Bandung kian ketat. Kemudian, di kota Bandung pun puluhan izin pendirian hotel dan apartemen baru pun siap berdiri (Budiman, 2017). Dengan adanya persaingan tersebut, tingkat hunian hotel pun sulit naik. Pertumbuhan hotel merupakan salah satu respon positif bagi iklim pariwisata di kota Bandung, namun membuat hotel membutuhkan strategi yang tepat untuk menghadapi para pesaing (Maskur, 2014). Terdapat tiga poin penting yang harus diperhatikan pengelola hotel yaitu bertahan, bertumbuh dan berkembang. Untuk menggait ketiga hal tersebut pengetahuan dan strategi bisnis menjadi hal yang harus dimiliki para pelaku bisnis hotel guna menghadapi persaingan di industri perhotelan (Arifin, 2019).

El Hotel Royale Bandung menjadi objek yang dipilih dalam penelitian ini. El Hotel Royale Bandung merupakan salah satu hotel bintang empat yang terletak di kota Bandung. El Hotel Royale Bandung saat ini memiliki berbagai pesaing didalam industri perhotelan khususnya di kota Bandung, baik dari mulai hotel non-bintang hingga hotel bintang 5. Menurut Reni (*Sales El Hotel Royale Bandung*) pesaing paling kuat El Hotel Royale Bandung saat ini adalah Hotel Holiday Inn dan Hotel Aston Pasteur.

Kemudian, El Hotel Royale Bandung pun sempat beberapa kali berganti nama dan juga kepemilikan. El Hotel Royale Bandung pertama kali didirikan pada tahun 1922 dengan nama Pension Van Hengel, pemilik pertamanya saat itu adalah Anna Meister seorang wanita berkewarganegaraan Swiss. Pada tahun 1960, Anna Meister harus kembali ke negaranya dengan alasan kesehatan, kemudian Anna Meister menjual hotel tersebut kepada H.E.K Ruhiyat atau panggilan akrabnya Ruhiyat. Ruhiyat merupakan salah satu orang kepercayaan keluarga Meister yang bekerja di hotel sebagai *staff* pembukuan. Pada tahun 1960, Ruhiyat membeli hotel dengan angsuran atau kredit.

Setelah berganti kepemilikan kepada Ruhiyat, akhirnya nama Pension Van Hengel berubah menjadi Panghegar. Setelah dibeli, pada tahun 1968 hotel Panghegar dibangun dan direnovasi perlahan oleh Ruhiyat, dan pada tahun 1970 akhirnya Ruhiyat mampu melunasi angsuran atau kredit hotel tersebut. Seiring berjalannya waktu, hotel ini semakin berkembang dan berubah menjadi hotel bintang 4.

Memasuki tahun 2000-an, generasi kedua mulai turun tangan mengelola hotel kemudian ekspansi besar-besaran pun dilakukan. Pada tahun 2008, Gubernur Jawa Barat Bapak Ahmad Heryawan beserta Wali Kota Bandung Bapak Dada Rosada meresmikan proyek pembangunan hotel dan pada pertengahan 2010, keduanya pula yang melakukan *topping off* proyek tersebut. Pada tahun 2011, Presiden Direktur Panghegar Group Bapak Cecep Rukmana mengumumkan bahwa hotel yang sudah direnovasi. Selepas renovasi, El Hotel Royale Bandung pun makin maju dan dikenal masyarakat.

Pada bulan Juni 2016, Panghegar Hotel mengalami permasalahan keuangan, hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Iyok (*General Manager El Hotel Royale Bandung*) Panghegar Hotel tidak mampu membayar utang kepada bank dan juga menunggak pajak, sehingga akhirnya pada bulan Juni 2016 dinyatakan pailit oleh Mahkamah Agung. Sebelumnya, telah terjadi negosiasi untuk perdamaian dalam

proses penundaan kewajiban pembayaran (PKPU), namun gagal (Wardiman, 2019). Hingga akhirnya dinyatakan pailit, Panghegar Hotel akhirnya diambil alih oleh kurator, dan saat itu kurator mengadakan pelelangan Panghegar Hotel, namun kegiatan operasional hotel tetap berjalan normal. Hingga akhirnya pada bulan November 2016 PT. Mitrakarya Niaga Sukses memenangkan lelang tersebut dan berhasil mengakuisisi hotel. Pada akhir November, tim kurator PT. Grand Royal Panghegar mengumumkan bahwa utang ke bank telah selesai dibayarkan dan PT. Mitrakarya Niaga Sukses berhak mengakuisi hotel secara penuh. Akhirnya pada awal tahun 2017, nama El Hotel Royale Bandung pun muncul sebagai pengganti nama Grand Royal Panghegar Hotel. Kemudian, El Hotel Royale Bandung secara resmi didirikan pada tanggal 3 Maret 2017.

Dalam masa transisi, El Hotel Royale mengalami perubahan struktural manajerial namun tidak secara keseluruhan. El Hotel Royale Bandung melakukan *re-branding* dalam 4 tahapan. Proses yang pertama yaitu *repositioning* atau perubahan identitas, yang kedua yaitu *renaming*, yang ketiga yaitu *redesign* atau pembuatan desain untuk perusahaan baru, dan yang terakhir yaitu *relaunch* (Agustin, 2018). Dalam tahap *re-branding* pun, Reni (*Sales El Hotel Royale Bandung*) menjelaskan hotel ini menambah beberapa fasilitas baru diantaranya Astina Mini *Ballroom* dan juga el Café. Berdasarkan hasil wawancara, menurut Fauziyah (*Manager Human Resource Managament El Hotel Royale Bandung*) pergantian nama ini memiliki keuntungan tersendiri, salah satunya adalah El Hotel Royale Bandung mampu membangun budaya organisasi baru yang membuat hotel menjadi lebih baik.

Dalam masa transisi Panghegar Hotel menuju El Hotel Royale Bandung pun terdapat beberapa permasalahan yang terjadi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Iyok (*General Manager El Hotel Royale Bandung*) beliau mengungkapkan salah satu permasalahan adalah *brand awareness* dari Panghegar Hotel yang begitu melekat pada El Hotel Royale Bandung.

Dengan melihat kondisi El Hotel Royale Bandung tersebut, peneliti ingin mengevaluasi dan menganalisa posisi industri El Hotel Royale Bandung. Penelitian ini dapat membuat El Hotel Royale Bandung mempunyai pemahaman mengenai internal perusahaannya dan juga bagaimana cara menghadapi para pesaing. Sehingga dapat membuat sebuah strategi bisnis yang lebih tepat dan juga efektif. Berdasarkan uraian diatas, penulis membahas penelitian ini dengan judul “**Analisis Siklus Hidup El Hotel Royale Bandung**”.

1.3 Perumusan Masalah

Perkembangan pariwisata yang begitu berkembang pesat membuka peluang-peluang baru bagi para pebisnis. Industri perhotelan menjadi salah satu industri yang memiliki peluang paling besar di Indonesia. Jumlah hotel di Indonesia bertambah, namun tingkat hunian menurun. Hal tersebut pun terjadi di salah satu kota besar, yaitu kota Bandung. Persaingan industri hotel di Kota Bandung pun sangat ketat. Salah satunya dirasakan oleh El Hotel Royale Bandung, terlebih hotel ini pun secara historikal sudah beberapa kali berganti nama dan juga kepemilikan. Pada tahun 2017 terjadi perubahan nama dan kepemilikan, dari Panghegar Hotel menjadi El Hotel Royale Bandung. Kemudian, kepemilikannya pun beralih dari PT. Panghegar Properti yang kemudian diakusisi oleh PT. Mitrakarya Niaga Sukses. Dalam transisi pergantian Panghegar Hotel menuju El Hotel Royale Bandung pun terjadi beberapa permasalahan, salah satunya *brand awareness* Panghegar Hotel yang begitu melekat pada hotel ini. Kemudian, terjadi pula beberapa perkembangan yang terjadi pada El Hotel Royale Bandung setelah pergantian nama dan kepemilikan. Dengan melihat permasalahan tersebut, peneliti ingin mengevaluasi dan menganalisa posisi industri el Hotel Royale Bandung. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana siklus hidup organisasi El Hotel Royale Bandung?
2. Bagaimana strategi bagi El Hotel Royale Bandung sesuai dengan fase siklus hidup organisasi?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang dikemukakan sebelumnya, tujuan penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana siklus hidup el Hotel Royale Bandung.
2. Untuk memberikan strategi terbaik yang dapat diberikan kepada El Hotel Royale Bandung yang sudah diketahui siklus hidup organisasinya.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, dan dikelompokkan dalam dua aspek, yaitu:

1. Aspek Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya, khususnya yang berkaitan dengan 10 tahap siklus hidup organisasi yang dikembangkan oleh Ichak Adizes.

2. Aspek Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan informasi bagi El Hotel Royale Bandung untuk membantu dalam memahami kondisi organisasi dan mampu membuat upaya-upaya strategis untuk tetap berkembang dan bertahan pada saat diposisi yang menguntungkan ataupun menuju posisi yang menguntungkan dalam menghadapi persaingan.

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini berfokus pada penerapan pengembangan korporasi strategi bisnis menggunakan analisis 10 tahap model daur hidup organisasi oleh Ichak Adizes pada El Hotel Royale Bandung. Data penelitian diperoleh dari observasi peneliti, artikel dari website resmi serta dari hasil penelitian terdahulu.

1.7 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Pembahasan dalam skripsi ini akan dibagi dalam lima bab yang terdiri dari beberapa sub-bab. Sistematika penulisan skripsi ini secara garis besar adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memberikan penjelasan mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian yang menyangkut fenomena yang menjadi isu, sehingga layak untuk diteliti, perumusan masalah yang didasarkan pada latar belakang penelitian, tujuan penelitian dan kegunaan penelitian ini secara teoritis dan praktis, serta sistematika penulisan secara umum.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab ini berisi tentang literatur yang serupa dengan topik yang dibahas, pengertian dan teori yang berkaitan. Bab ini juga menguraikan penelitian terdahulu sebagai acuan penelitian ini, kerangka pemikiran yang membahas rangkaian pola pikir untuk menggambarkan masalah penelitian, hipotesis penelitian sebagai jawaban sementara atas masalah penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, metode penelitian, pendekatan penelitian dan teknik yang digunakan dalam mengumpulkan maupun menganalisis data yang dapat menjawab serta menjelaskan masalah penelitian analisis data.

BAB IV PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil penelitian secara sistematis kemudian dianalisis dengan teknis analisis yang ditetapkan dan ditinjau dari lingkungan internal dan eksternal industri usaha.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan hasil penafsiran dan pemaknaan terhadap hasil analisis temuan penelitian dan saran secara kongkrit. Adapula saran yang diberikan, diharapkan mampu memberikan yang baik terhadap perusahaan dan peneliti selanjutnya.