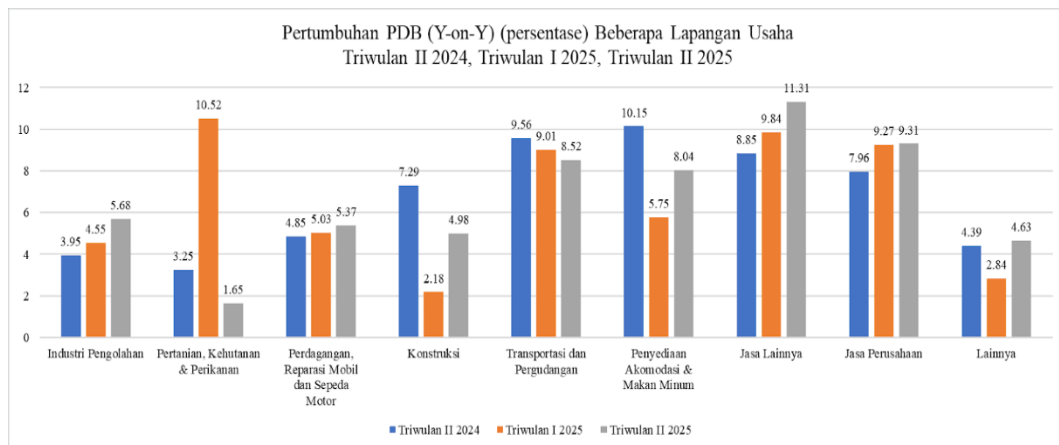


BAB I

PENDAHULUAN

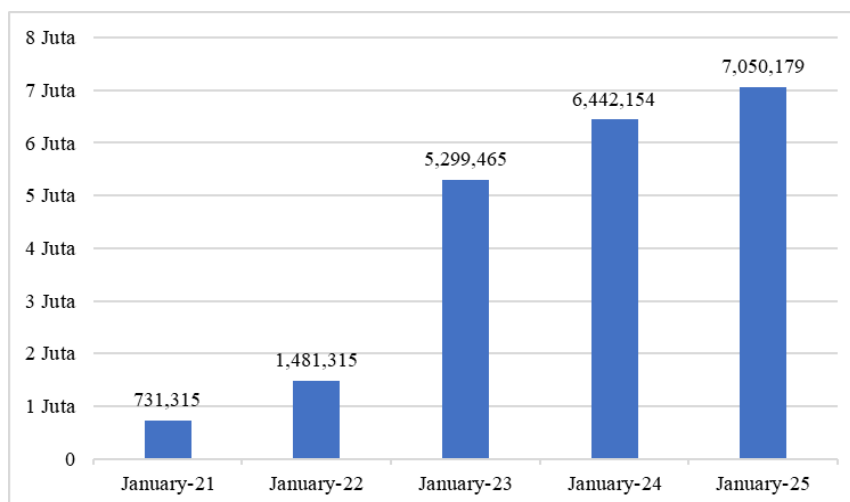
1.1 Latar Belakang

Industri perhotelan merupakan suatu industri yang berfokus dalam mengelola layanan akomodasi, makanan dan terbagi di dalam berbagai jenis hotel serta berbagai jenis layanan lainnya (Hulfa et al., 2024). Sesuai dengan regulasi yang ditetapkan pada Peraturan Menteri Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif Nomor PM.53/HM.001/MPEK/2013 tentang Standar Usaha Hotel, bahwa produk usaha hotel meliputi penyediaan fasilitas akomodasi atau kamar yang dilengkapi dengan penyediaan jasa pelayanan makanan/minuman, hiburan serta fasilitas lainnya. Industri ini merupakan komponen vital dalam pengembangan sektor pariwisata dan ekonomi Nasional Indonesia yang bertindak sebagai pilar utama yang mendukung aktivitas pariwisata.



Gambar 1. 1 Pertumbuhan PDB (Y-on-Y) (persentase) Beberapa Lapangan Usaha Triwulan II 2024, Triwulan I 2025, Triwulan II 2025
Sumber : (Badan Pusat Statistik, 2025), diolah oleh penulis

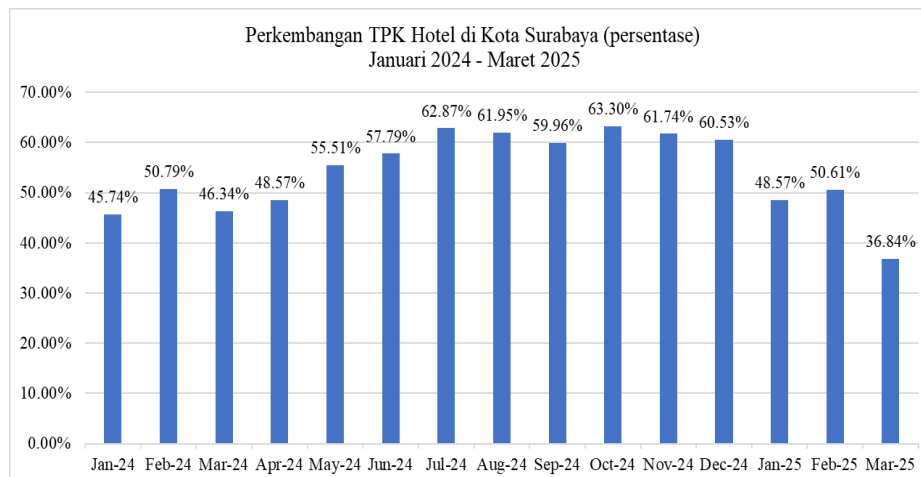
Sektor penyediaan akomodasi dan makan minum (PHR/Akomodasi dan Mamin) secara konsisten menjadi salah satu penunjang pertumbuhan ekonomi, bahkan mencatatkan pertumbuhan yang signifikan di Kuartal II 2025, yang didorong oleh tingginya mobilitas Wisatawan (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, 2025; (Kementerian Pariwisata, 2025). Secara makro, kinerja pariwisata sangat bergantung pada akomodasi hingga berkontribusi sekitar 4% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional pada tahun 2024, serta berperan besar dalam penyerapan tenaga kerja yang mencapai lebih dari 25 juta orang pada tahun tersebut (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, 2025). Kontribusi ini menegaskan bahwa industri hotel tidak hanya menyediakan fasilitas menginap, tetapi juga memiliki efek berganda (*multiplier effect*) terbesar dalam perekonomian, termasuk peningkatan devisa dan pengembangan infrastruktur local (Kementerian Pariwisata, 2025).



Gambar 1. 2 Perbandingan Total Kunjungan Wisman dalam Triwulan II 2021, 2022, 2023, 2024, 2025

Sumber: (Badan Pusat Statistik, 2025), diolah oleh penulis

Perkembangan industri perhotelan di Indonesia menunjukkan dinamika yang kompleks, terutama dalam kurun waktu 2020 hingga 2025. Sektor ini berada di tengah tekanan ganda, yakni dampak berkelanjutan dari disrupsi global dan perubahan struktural dalam pasar domestik atau Covid-19 yang melanda (Kementerian Pariwisata, 2025). Secara nasional, hotel di Indonesia menghadapi tantangan berat seperti perlambatan ekonomi yang mempengaruhi daya beli masyarakat, serta kebijakan efisiensi anggaran pemerintah yang berujung pada penurunan permintaan dari sektor pemerintahan (CNBC Indonesia, 2025; Kontan, 2025). Berdasarkan data yang diterbitkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Surabaya pada bulan Mei 2025, tingkat penghunian kamar (TPK) total di Kota Surabaya pada bulan Maret 2025 mengalami penurunan sebesar 13,77%, dari yang semula pada Februari 2025 sebesar 50,61% menjadi 36,84%.



Gambar 1. 3 Perkembangan Tingkat Penghunian Kamar di Kota Surabaya Januari 2024 – Maret 2025
Sumber: (Badan Pusat Statistik, 2025), diolah oleh penulis

Tingkat penghunian kamar menjadi salah satu indikator cerminan bagaimana usaha jasa akomodasi mengalami tingkat produktivitasnya. Perhitungan TPK didapatkan dengan menghitung jumlah keseluruhan kamar yang terjual setiap malam dari seluruh hotel yang ada di kota Surabaya. Penurunan yang terjadi ditambah juga dengan munculnya tren baru seperti peningkatan tuntutan terhadap konsep keberlanjutan (*sustainable tourism*) yang memerlukan investasi besar untuk perubahan operasional dan infrastruktur (Kompas, 2025). Kondisi ini memaksa setiap entitas hotel, termasuk yang berada di segmen *midscale* seperti Favehotel, untuk tidak hanya bertahan (*survival*) tetapi juga melakukan transformasi strategis yang adaptif untuk menjaga tingkat hunian (okupansi) dan profitabilitas.

Kota Surabaya sebagai ibu kota Provinsi Jawa Timur dan kota metropolitan terbesar kedua di Indonesia, memegang peran sentral sebagai pusat bisnis dan perdagangan memiliki pasar perhotelan yang sangat kompetitif dan jenuh (Dewi, 2022). Pertumbuhan ekonomi yang pesat didukung oleh infrastruktur yang memadai, termasuk pengembangan Pelabuhan Tanjung Perak, *Juanda International Airport* dan konektivitas jalan tol mengakibatkan tingginya perputaran ekonomi di Surabaya sehingga memberikan peluang bagi para pelaku usaha yang bergerak di bidang MICE (*Meeting, Incentives, Conferences, and Exhibitions*). Kondisi ini menciptakan permintaan yang stabil dan tinggi terhadap akomodasi, membuat sektor hotel di Surabaya menjadi salah satu sektor investasi yang dinamis (Jelita & Kristanti, 2025).

Favehotel sebagai hotel dengan segmen *midsclae hotel* di kawasan Rungkut dapat memanfaatkan kesempatan atau potensi permintaan yang tinggi dari peluang yang ada. Meskipun begitu, jumlah akomodasi di Surabaya sangat banyak, data

(Badan Pendapatan Daerah Kota Surabaya, 2025) menyatakan jumlah hotel bintang & dan non bintang sebanyak 209 unit yang terdaftar sebagai objek pajak, dengan jumlah kamar yang tersedia sebanyak 2.3474 kamar (BPS Kota Surabaya, 2025). Mengalami fenomena tersebut, Favehotel harus bersaing ketat antar hotel sejenis terutama karena adanya sensitivitas harga yang tinggi dari konsumen (CNBC Indonesia, 2025). Disisi lain, fenomena pembatasan anggaran pemerintah yang terjadi saat ini juga menimbulkan masalah baru bagi industri perhotelan karena dapat menurunkan okupansi hunian hotel dari perjalanan dinas para penyelenggara negara Kurniansah et al. (2025).

Tabel 1. 1 Klasifikasi Hotel Surabaya

KLASIFIKASI HOTEL	Jumlah Unit	Persentase
Bintang Satu	3	1.44%
Bintang Dua	20	9.57%
Bintang Tiga	36	17.22%
Bintang Empat	24	11.48%
Bintang Lima	12	5.74%
Non Bintang	114	54.55%
Total	209	100.00%

Sumber: (Badan Pendapatan Daerah Kota Surabaya, 2025)

Dalam konteks bisnis yang berorientasi pada layanan seperti perhotelan, manajemen strategi mengambil peran yang sangat kritikal. Hotel beroperasi dalam lingkungan eksternal yang penuh ketidakpastian, dipengaruhi oleh perubahan teknologi (misalnya, OTA), tren pasar, dan kondisi ekonomi regional (Kementerian Pariwisata, 2025). Oleh karena itu, strategi harus lebih dari sekadar perencanaan, menjadi kerangka kerja untuk beradaptasi dan diferensiasi (Grant, 2021).

Menghadapi keadaan ini, kebutuhan untuk menargetkan segmen pasar spesifik seperti *industrial customer* atau wisatawan independen (FIT) diperlukan

setelah berkurangnya permintaan dari sektor pemerintah. Oleh karena itu, Favehotel Rungkut Surabaya memerlukan strategi manajemen yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan penjualan dan efisiensi operasional, tetapi juga pada pembangunan keunggulan kompetitif berkelanjutan yang membedakannya dari pesaing di tengah tantangan yang dihadapi (Onufrey & Bergek, 2021). Strategi yang efektif dapat membantu hotel mengalokasikan sumber daya secara optimal, merespon persaingan harga yang intens, dan yang terpenting, mencapai keselarasan internal yang diperlukan untuk memberikan nilai unggul kepada pelanggan secara konsisten David et al. (2023).

Untuk merespons tantangan eksternal dan mencapai keunggulan kompetitif, penting bagi manajemen memiliki strategi dalam mengelola bisnisnya (Dwi Mentari et al., 2025). Strategi bisnis adalah bagaimana suatu entitas bisnis dapat bersaing dengan mendefinisikan keunggulan yang dimiliki sebagai bentuk kompetitif menghadapi persaingan pasar (Kambolong et al., 2024). Fokus tidak boleh hanya pada aspek Strategi (*Strategy*), melainkan harus mencakup keseluruhan elemen internal organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Syafri Mansyah, 2024) menyatakan, pentingnya strategi manajemen perhotelan yang efektif agar dapat meningkatkan layanan dan kepuasan pelanggan. Lebih lanjut, Syafri Mansyah juga memberikan rekomendasi strategi yang dapat diterapkan seperti melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan serta memperhatikan secara detail setiap aspek layanan. Konsistensi penerapan strategi manajemen perhotelan yang efektif akan memastikan kualitas layanan yang diberikan terus meningkat dan dapat berkompetitif menghadapi pasar. Penelitian (Maulyan & Sandini, 2023) menyatakan bahwa, pengimplementasian strategi harus

mampu beradaptasi secara cepat menghadapi perubahan. Fleksibilitas menjadi kunci dalam merespons perubahan, sehingga diperlukan model yang dapat memvisualisasikan keselarasan, kohesivitas dan harmonisasi antar seluruh elemen internal perusahaan.

Penilaian seluruh elemen organisasi atau entitas bisnis perlu diukur, dinilai, ataupun dibandingkan dengan periode sebelumnya agar mengetahui kondisinya apakah meningkat ataupun menurun (Suwanda & Nugroho, 2022). Lebih lanjut, penelitian tersebut menyebutkan, salah satu model yang dapat digunakan untuk mengetahui kondisi kinerja yang terjadi adalah Model 7'S Mckinsey. Dalam konteks ini, Model 7'S McKinsey diidentifikasi sebagai alat analisis strategis yang paling relevan. Model ini diimplementasikan melalui analisis dan perbaikan terhadap elemen keras (*hard*) dan lunak (*soft*) organisasi yang diarahkan untuk memecahkan permasalahan yang terjadi dalam organisasi, meningkatkan kinerja organisasi, menguji kelayakan dampak perubahan yang akan datang, hingga menyelaraskan bagian-bagian dan proses implementasi dari strategi yang diterapkan.

Model 7'S Mckinsey yang dikembangkan oleh (Waterman et al., 1980) dalam (Suwanda & Nugroho, 2022) membagi manajemen organisasi menjadi tujuh elemen yang saling terkait, terdiri dari *Hard Elements (Strategy, Structure, System)* yang lebih mudah didefinisikan, dan *Soft Elements (Shared Values, Skills, Staff, dan Style)* yang berkaitan erat dengan budaya organisasi dan kapabilitas sumber daya manusia. Sebagai kerangka analisis utama alat manajemen strategis yang fundamental dan teruji, model ini dikembangkan untuk mengidentifikasi bagaimana elemen-elemen internal organisasi harus selaras agar strategi dapat

dieksekusi secara efektif (Grant, 2021). Model ini menolak pandangan manajerial yang sempit yang hanya berfokus pada hierarki dan prosedur (*structure* dan *systems*). Sebaliknya, mode ini menggaris bawahi bahwa kesuksesan organisasi terletak pada sinergi dan keselarasan timbal-balik antara tujuh elemen (Waterman et al., 1980).

Relevansi Model 7'S dalam konteks manajemen hotel sangat tinggi karena kinerja hotel secara langsung dipengaruhi oleh faktor-faktor internal yang bersifat *soft* dan berorientasi pada layanan. Keberhasilan Favehotel Rungkut dalam menghadapi persaingan di Surabaya tidak hanya bergantung pada seberapa efisien sistemnya, tetapi terutama pada bagaimana nilai-nilai *hospitality* tertanam dalam diri karyawan dan bagaimana manajer menginspirasi tim. Studi empiris terbaru dalam sektor perhotelan mengidentifikasi bahwa enam dari tujuh elemen 7'S secara signifikan mempengaruhi kinerja hotel dan menegaskan bahwa keselarasan holistik adalah kunci menuju peningkatan kinerja (Chareanporn & Yoopetch, 2025). Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan karena masih terbatasnya kajian empiris yang secara spesifik menggunakan model 7S McKinsey untuk menganalisis strategi manajemen pengelolaan hotel di Indonesia, terutama pada segmen hotel ekonomi/menengah yang memiliki karakteristik operasi berbeda dengan hotel berbintang kelas atas. Selain itu, Favehotel Rungkut Surabaya sebagai bagian dari jaringan hotel ekonomi dengan lokasi strategis di kawasan industri dan persaingan yang ketat masih lebih banyak diteliti dari sisi strategi pemasaran, sementara analisis yang meninjau integrasi strategi, struktur, sistem, gaya kepemimpinan, sumber daya manusia, keterampilan, dan nilai bersama secara terpadu belum banyak dikembangkan. Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini

memfokuskan studi pada Favehotel Rungkut Surabaya karena posisinya sebagai *midscale hotel* di lokasi strategis yang menghadapi dinamika persaingan tinggi dan tuntutan efisiensi. Fokus utama adalah menganalisis implementasi dan keselarasan dari ketujuh dimensi dalam Model 7'S McKinsey yakni *Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Staff, dan Style* untuk merumuskan strategi manajemen pengelolaan hotel yang paling optimal.

1.2 Rumusan Masalah atau Fokus Penelitian

1. Bagaimana kondisi dan keselarasan (*alignment*) dari ketujuh elemen internal organisasi (*Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Staff, dan Style*) pada manajemen pengelolaan Favehotel Rungkut Surabaya ditinjau berdasarkan Model 7'S McKinsey?
2. Apa saja tantangan dan kelemahan spesifik yang ditemukan dalam penerapan strategi manajemen pengelolaan Favehotel Rungkut Surabaya, khususnya pada aspek *Soft Elements (Shared Values, Skills, Staff, dan Style)* yang vital dalam industri jasa, ketika dianalisis menggunakan Model 7'S McKinsey?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis dan mendeskripsikan kondisi aktual serta keselarasan antara *Hard Elements (Strategi, Struktur, dan Sistem)* dan *Soft Elements (Nilai Bersama, Keterampilan, Staf, dan Gaya)* dalam manajemen pengelolaan Favehotel Rungkut Surabaya, menggunakan kerangka analisis Model 7'S McKinsey.

2. Mengidentifikasi dan mengevaluasi celah (*gap*) serta kelemahan-kelemahan utama dalam strategi manajemen pengelolaan Favehotel Rungkut Surabaya, khususnya pada dimensi *Soft Elements* yang krusial untuk kualitas layanan di segmen *budget hotel*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan Manajemen Strategis. Hasil studi akan menyajikan bukti empiris yang memperkaya teori organisasi terkait efektivitas Model 7'S McKinsey sebagai alat diagnostik untuk menganalisis dan mencapai keselarasan antara aspek formal (*Hard Elements*) dan aspek kultural (*Soft Elements*) dalam organisasi jasa seperti hotel. Selain itu, temuan ini akan berfungsi sebagai literatur dan studi spesifik bagi studi manajemen hotel, khususnya untuk mendukung pemahaman mendalam dalam mata kuliah yang berfokus pada manajemen strategi dan organisasi. Adapun manfaat praktis penelitian ini ditujukan langsung kepada objek studi dan praktisi industri.

1. Bagi Favehotel Rungkut Surabaya, penelitian ini akan berfungsi sebagai laporan diagnostik strategis yang komprehensif. Melalui analisis mendalam Model 7'S McKinsey, manajemen akan memperoleh pemahaman tentang celah (*gap*) keselarasan internal dan mendapatkan usulan rekomendasi strategi manajerial yang terintegrasi, baik pada aspek struktur dan sistem, maupun pada pengembangan staf dan budaya kerja. Rekomendasi ini dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas operasional hotel dan mempertahankan daya saing di pasar Surabaya.

2. Bagi praktisi Administrasi Bisnis dan pengelola hotel lainnya, temuan studi ini menyediakan wawasan aplikatif mengenai pentingnya *alignment* yang seimbang antara elemen formal dan informal dalam organisasi jasa untuk mendukung keberhasilan strategi bisnis. Begitu juga bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini memberikan fondasi empiris dan kerangka analisis yang kuat untuk studi komparatif atau pengembangan riset lanjutan di bidang manajemen strategis dan organisasi.