



STRATEGI INOVASI PENGEMBANGAN JASA HOTEL DI ERA NEW NORMAL (COVID-19): STUDI PROVINSI JAWA BARAT

Aini Kusniawati

Universitas Galuh

e-mail: aini.kusniawati60@gmail.com

Article History :

Received 25 January 2021

Received in revised form

28 February 2021

Accepted 2 May 2021

Available offline 20 May 2021

Available online 20 May 2021

Language Transcript :

Indonesia

Keywords :

Pandemi Covid-19;

Strategi;

Inovasi;

Pengembangan;

Abstract - Penelitian bertujuan memperoleh deskripsi kondisi jasa pelayanan hotel pada masa pandemi Covid-19 dan upaya yang dilakukan manajemen hotel dalam mengatasi masalah operasional hotel ditinjau dari strategi inovasi. Melalui analisis deskriptif diharapkan diketahui kategori keberhasilan hotel-hotel di Jawa Barat dalam menerapkan strategi inovasi serta mengetahui faktor pendukung keberhasilan penerapan strategi inovasi di era new normal. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif kuantitatif. Subjek penelitian terdiri dari hotel-hotel di Jawa Barat dengan populasi sebanyak 3.191 hotel, mencakup 495 hotel berbintang dan 2.696 hotel nonbintang. Sampel berjumlah 355 hotel, terdiri dari 55 hotel berbintang dan 300 hotel nonbintang. Objek penelitian adalah penerapan strategi inovasi hotel pada era pandemi Covid-19, mencakup dimensi kondisi eksisting hotel pada masa pandemi Covid-19, pengembangan jasa, inovasi jasa, inovasi pemasaran jasa, dan faktor pendukung penerapan strategi inovasi pada era new normal. Hasil penelitian menyimpulkan: 1). Hotel di Jawa Barat saat pandemi Covid-19 mengalami penurunan jumlah kunjungan dan jumlah pendapatan; 2) Aktivitas hotel di Jawa Barat pada masa pandemi Covid-19 telah menerapkan strategi inovasi; 3). Pemenuhan kebutuhan baru pelanggan, mempertahankan daya saing dan penguatan reputasi hotel merupakan faktor pendukung keberhasilan penerapan strategi inovasi pada era new normal.

1. PENDAHULUAN

Pendapatan sektor pariwisata menurun drastis saat muncul pandemi Covid-19 19 (*corona virus disease-19*) atau virus corona. Badan Pusat Statistik (2020) melansir kunjungan wisman Januari sampai dengan Mei 2021 berjumlah 664.540. Jumlah wisatawan yang turun drastis mempengaruhi keberadaan hotel sebagai bagian dari akomodasi yang menunjang sektor pariwisata. Ketua Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) Daerah Istimewa Yogyakarta (Kompas.com - 26/09/2020, 10:29 WIB) menyatakan bahwa pada pandemi Covid-19, bisnis perhotelan

terdampak berat karena adanya berbagai pembatasan kegiatan masyarakat seperti pemberlakuan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) darurat, serta himbauan untuk tetap tinggal di rumah. Ketua PHRI Jawa Barat ([CNN Indonesia.com](http://CNNIndonesia.com)) menyatakan bahwa pandemi Covid-19 membuat Tingkat Penghunian Kamar (TPK) atau okupansi hotel menurun. Masalah lain adalah biaya operasional yang tinggi sementara pendapatan menurun dan kewajiban ke membayar ke bank. Lebih lanjut, Ketua PHRI Jawa Barat menyatakan bahwa sebanyak 150 hotel di Jawa Barat telah ditutup atau beralih kepemilikan.

Memperhatikan fenomena masalah di atas, maka salah satu alternatif jalan keluar yang dapat dilakukan pebisnis hotel dan restoran agar tetap beroperasi pada masa new normal adalah melakukan inovasi. Sekretaris Jenderal PHRI ([kompas.com](#)) menyatakan bahwa keterpurukan bisnis hotel dan restoran membuat anggota PHRI harus berinovasi. Pernyataan tersebut ditunjang hasil penelitian Colliers Internasional yang menyatakan hotel merupakan bisnis properti paling babak belur akibat Covid-19 dan untuk melewati kesulitan ini kunci utamanya adalah efisiensi dan inovasi.

Pada era globalisasi, inovasi yang dilakukan perusahaan berperan dalam menembus pasar baru, mempertahankan pangsa pasar yang sudah ada dan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Inovasi merupakan elemen penting dari strategi bisnis perusahaan, karena itu inovasi menjadi kontributor penting bagi kemenangan persaingan. Melalui inovasi, perusahaan dapat mempertahankan eksistensi jangka panjang (*longlife existency*), pertumbuhan (*growth*), pengembalian modal atau keuntungan (*return*), kinerja berkelanjutan (*performance sustainability*), kepuasan dan loyalitas pelanggan maupun karyawan, dan positioning perusahaan dalam industri (Cottam et. al., 2001; Panne et. al., 2003). Chaharbaghi dan Newman (1996) serta Knox (2002) menggambarkan inovasi sebagai bentuk pengetahuan. Dalam lingkup luas, inovasi adalah kunci untuk pertumbuhan dan peningkatan kinerja ekonomi perusahaan (Eisingerich et. al., 2009; Panne et. al., 2003). Inovasi menjadi fokus penelitian dalam rangka mengatasi berbagai problematika bisnis yang tengah dihadapi oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam persaingan global (Hitt et. al., 2001; Kuratko et. al., 2005). Tujuan inovasi tidak hanya mengurangi

biaya, namun termasuk peningkatan kualitas produk dan pelayanan, merancang produk yang lebih baik, daur hidup produk yang lebih panjang, dan merespon kebutuhan dan tuntutan pelanggan. Inovasi dilakukan untuk mengembangkan produk dan pelayanan baru, model organisasi yang baru dan teknik pemasaran baru.

Galanakis (2006) dan Fitzsimmons dan Fitzsimmons (2008) mendefinisikan inovasi sebagai konversi pengetahuan dan gagasan dalam produk, layanan, atau proses baru dengan menerapkan pengetahuan ilmiah atau teknologi yang efektif. Hasilnya memiliki nilai komersial atau sosial, memberikan tingkat kebaruan untuk pengembangan, sektor industri dan merupakan kunci daya saing (Den Hertog et. al., 2010; Agarwal & Selen, 2009).

Di tinjau dari sisi strategi, inovasi merupakan pilihan berisiko dan karenanya perlu perencanaan strategis dalam mengimplementasinya (Alam, 2006). Panne et. al. (2003) menyatakan bahwa inovasi memberikan arah yang jelas untuk menangani masalah-masalah strategis, seperti memilih pasar dan cara-cara yang dikembangkan untuk memasuki pasar. Lebih lanjut Panne et. al. mengemukakan pentingnya strategi, karena operasional pelayanan yang direncanakan secara strategis memungkinkan perusahaan mengambil keuntungan sinergis kegiatan operasional dari inovasi pelayanan yang lain secara paralel. Oke (2007) menambahkan bahwa manajemen puncak perlu mengembangkan strategi komunikasi dan peran inovasi dalam perusahaan, untuk memutuskan bagaimana menggunakan teknologi dan untuk mendorong peningkatan kinerja menggunakan indikator inovasi yang sesuai.

Kitsios dan Sindakis (2017) mengidentifikasi lima faktor keberhasilan pengembangan jasa baru (*new service*

development-NSD), yaitu sistem organisasi, strategi inovasi, strategi pemasaran, sinergi pemasaran, dan organisasi pembelajar. Salah satu faktor yang berkontribusi besar terhadap keberhasilan pengembangan jasa baru adalah strategi inovasi.

Strategi inovasi berkaitan dengan respon perusahaan dalam mengadopsi inovasi. Sanchez et al (2011) menyatakan bahwa strategi inovasi mengacu pada seluruh rangkaian praktik inovatif yang melibatkan analisis mekanisme dalam bersaing, seperti visi yang inovatif, harmonisasi strategi bisnis, memperluas strategi untuk semua tingkatan organisasi, kecenderungan pasar, teknologi dan tindakan pesaing. Pendapat lain dikemukakan Kazinguvu (2016) dengan menyatakan strategi inovasi adalah strategi pertumbuhan jasa teknologi baru, cara baru untuk melakukan model bisnis dan dapat menghasilkan nilai baru yang signifikan pada konsumen. Pendapat Kazinguvu mendukung pendapat Hittmár et.al. (2014) yang menyatakan bahwa strategi inovasi merupakan alat yang paling mendasar untuk menentukan arah inovasi bisnis berdasarkan strategi bisnis. Memperhatikan uraian di atas, dapat dinyatakan bahwa strategi inovasi pada hakekatnya adalah konsep manajemen untuk kegiatan internal maupun eksternal guna meningkatkan potensi bisnis. Penelitian bertujuan menganalisis kondisi eksisting operasi hotel-hotel di Jawa Barat di masa pandemi Covid-19, menganalisis aktivitas hotel di masa pendemi Covid-19 ditinjau dari strategi inovasi, dan mengana-lisis faktor penunjang keberhasilan penerap-an strategi inovasi pada masa new era.

2. LITERASI TEORI

2.1 Jasa Perhotelan Pada Era Pandemi Covid-19

Usaha jasa perhotelan merupakan salah satu mata rantai dalam jaringan industri pariwisata. Jasa perhotelan dan beberapa bidang usaha terkait lainnya seperti agen perjalanan, restoran, transportasi, dan sebagainya dimasukkan dalam kelompok *hospitality industry*. Fungsi utama jasa perhotelan adalah memberikan pelayanan kepada tamu berupa tempat tinggal, atau tempat menginap yang bersifat sementara.

Munculnya pandemi Covid-19 di Indonesia sangat mempengaruhi tatanan perekonomian Indonesia, termasuk didalamnya jasa bisnis perhotelan. Diayudha (2020) menyatakan bahwa perhotelan menjadi industri yang sangat terpuuk dan berdampak sangat parah. Lebih lanjut, Diayudha menyatakan banyak hotel yang terpaksa tutup karena tidak lagi kedatangan tamu serta bisnis makanan dan pertemuan yang tidak lagi terisi.

Menyikapi kondisi seperti ini, manajemen hotel dituntut untuk mencari strategi alternatif agar hotel tetap beroperasi. Sebagai contoh Hotel Asrilia di Bandung lebih mengefektifkan strategi pemasaran melalui pemasaran digital (Kristiutami dan Raharjo. 2021), Hotel-hotel di Bali menerapkan strategi bertahan (Nuruddin dkk. 2020). Omega Hotel Management (OMH) menerapkan strategi menambah program dan aktivitas promosi yang sesuai dengan kondisi dan mengikuti tren pada era new normal (kontan.co.id. <https://industri.kontan.co.id/news/strategi-omega-hotel-management-bertahan-di-era-pandemi>), sementara itu group Hotel Indonesia Natour (HIN) melaksanakan strategi pemulihan operasi dan adaptasi pada era new normal

(<https://mediaindonesia.com/ekonomi/347447/bisnis-perhotelan-terpuuk-pt-hin-ubah-strategi-pemulihan-operasi>).

2.2 Strategi Inovasi Jasa

Yasa dan Sukaatmadja (2017) menyatakan bahwa strategi inovasi sangat penting bagi strategi bisnis dalam era persaingan industri yang ketat, terutama untuk meningkatkan keandalan operasional. Strategi inovasi berkaitan dengan respon perusahaan dalam mengadopsi inovasi. Oleh karena itu Al-Hakim dan Hassan (2013); Prajogo (2016) dalam Yasa dan Sukaatmadja (2017) mengemukakan bahwa strategi inovasi diperlukan untuk mengembangkan hal-hal baru sehingga produk atau jasa dapat mengikuti perkembangan selera pasar. Sanchez et al (2011) menyatakan bahwa strategi inovasi mengacu pada seluruh rangkaian praktik inovatif yang melibatkan analisis mekanisme dalam bersaing, seperti membuat visi yang inovatif, strategi bisnis yang harmonis, memperluas strategi untuk semua tingkatan organisasi, kecenderungan pasar, teknologi, dan tindakan pesaing. Pendapat lain dikemukakan Kazinguvu (2016) dengan menyatakan strategi inovasi sebagai strategi pertumbuhan pelayanan teknologi baru, cara baru untuk melakukan model bisnis dan dapat menghasilkan nilai baru yang signifikan pada konsumen. Pendapat Kazinguvu mendukung pendapat Hittmár et.al. (2014) yang menyatakan strategi inovasi merupakan alat yang paling mendasar untuk menentukan arah inovasi bisnis berdasarkan strategi bisnis. Lopez dan Cerdan (2011) menyatakan bahwa konsep inovasi dalam berstrategi didefinisikan sebagai struktur baru atau proses manajemen, kebijakan, rencana atau program baru, proses baru, dan produk atau jasa baru yang diproduksi di suatu perusahaan. Hal yang penting dalam mendongkrak kreatifitas adalah perlu juga orang-orang kreatif yang secara kuat menjadi seorang penggerak dalam menghadapi situasi bukan hanya pandemic saja tetapi pada masa persaingan dan menginginkan kelangngan usahanya (Syarifudin & Ishak, 2020). Orang-orang seperti ini adalah sebagai inisiator yang sangat diperlukan oleh perusahaan (Herlina et al., 2019). Oleh karena itu strategi inovasi merupakan hal yang sangat penting didukung oleh para inisiator yang merupakan penggerak inovasi dalam menjalankan perusahaan. Memperhatikan

uraian di atas, dapat dinyatakan bahwa strategi inovasi merupakan konsep manajemen untuk kegiatan internal maupun eksternal guna meningkatkan potensi bisnis.

Radialningrat dan Wuryanti (2014) mengukur pengembangan produk, inovasi dalam produk, dan inovasi dalam pemasaran sebagai aspek-aspek strategi inovasi. Ketiga aspek tersebut dijadikan sebagai dimensi strategi inovasi dimana perancangan strategi inovasi harus menunjang kinerja perusahaan.

a. Pengembangan Jasa

Tjiptono (2000) menyatakan bahwa secara konseptual jasa merupakan bagian dari produk. Jasa merupakan pemahaman subjektif produsen atas sesuatu yang bisa ditawarkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen, sesuai dengan kompetensi dan kapasitas organisasi, serta daya beli pasar.

Pengembangan jasa adalah proses perubahan yang dilakukan perusahaan terhadap jasa yang sudah ada sekaligus proses pencarian inovasi untuk menambah nilai terhadap jasa lama dengan mengkonversikannya ke dalam jasa tersebut. Pengembangan jasa berkaitan dengan strategi dan proses yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengembangkan jasa, memperbaiki jasa lama atau memperbanyak kegunaan jasa pada segmen pasar yang telah ada dengan asumsi pelanggan menginginkan unsur-unsur baru jasa.

Tujuan pengembangan jasa adalah memberikan nilai maksimal bagi pelanggan, mengungguli perusahaan pesaing dengan memilih jasa inovatif. Pengembangan mencakup aspek penetapan dan realisasi gagasan pengembangan serta pemosisian hasil pengembangan. Penetapan dan realisasi gagasan pengembangan berunsurkan analisis kebutuhan pelanggan, pemunculan gagasan pengembangan, penyaringan dan evaluasi gagasan, analisis bisnis, pengembangan strategi pemasaran, pengembangan jasa, *development and testing*, pengujian pasar, dan komersialisasi. Pemosisian hasil pengembangan berkaitan dengan penempatan hasil pengembangan di pasar dan orientasi kepemimpinan

(*leadership orientation*) perusahaan. Orientasi kepemimpinan dikemukakan oleh Zahra, *et al.* (1993), Telles dan Golder (1996), serta Lucas dan Ferrel (2000). Orientasi kepemimpinan mengindikasikan apakah hasil pengembangan menjadi jasa pertama yang memasuki pasar (*first-to-the-market*), atau sebagai pihak kedua yang memasuki pasar (*second-to-the-market*) atau pihak yang terakhir (*late-entrant*) memasuki pasar.

b. Inovasi Jasa

Inovasi dipahami dalam dua aspek, yaitu berhubungan dengan proses kreatif untuk membuat sesuatu yang baru, dan ke kedua berhubungan dengan hasil atau produk sesungguhnya. Bagi jasa, hasil bukan saja dimaksudkan sebagai jasa baru, melainkan lebih kepada peningkatan modifikasi jasa yang sudah ada. Bentuk inovasi pada jasa adalah berlangsungnya perubahan karakteristik jasa yang ditawarkan, sementara inovasi pada proses jasa berkaitan dengan perubahan metode, peralatan, atau keahlian yang digunakan dalam menyediakan jasa. Fitzsimmons dan Fitzsimmons (2008), Suhaeni (2018) mengemukakan dua katagori klasifikasi inovasi jasa, yaitu *radical innovation* dan *incremental innovation*. Miles dalam Dhewanto (2014) mengemukakan konsep inovasi jasa mencakup: inovasi dalam pelayanan, inovasi dalam proses, dan inovasi dalam perusahaan jasa, organisasi dan industri.

c. Inovasi Dalam Pemasaran

Inovasi dalam pemasaran berkaitan erat dengan pengembangan strategi pemasaran. Forfas dalam Wintoro (2008) menyatakan bahwa inovasi pemasaran merupakan rancangan dan implementasi baru metode penjualan untuk meningkatkan kinerja produk dan jasa dalam memasuki pasar. Wintoro (2008) mengemukakan bahwa inovasi pemasaran lebih menekankan pada inovasi kegiatan pemasaran serta tidak terbatas hanya pada kegiatan inovasi produk tetapi meliputi juga inovasi cara-cara baru dalam kegiatan distribusi, promosi, dan harga. Inovasi pemasaran bertujuan: (1) meningkatkan penjualan, (2) memenuhi kebutuhan konsumen, (3) membuka pasar

baru, dan (4) menempatkan produk perusahaan dalam pasar.

d. Faktor Keberhasilan Penerapan Strategi Inovasi Pada Era New Normal

Penerapan strategi inovasi pada era new normal perlu ditunjang oleh kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan baru pelanggan, kemampuan mempertahankan daya saing, dan penguatan reputasi perusahaan.

Pemenuhan kebutuhan baru pelanggan menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk melakukan pengembangan produk jasa, apakah pengembangan produk jasa bersifat penyempurnaan atau pengembangan yang benar-benar baru.

Mempertahankan daya saing melalui kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan sangat berpengaruh terhadap berlangsungnya sebuah bisnis, baik perdagangan barang maupun jasa. Kepuasan pelanggan tidak tercipta dengan mudah karena membutuhkan proses yang cukup panjang. Namun, selain proses yang panjang, loyalitas dan kepuasan pelanggan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain pelayanan, kualitas jasa maupun harga. Untuk menjaga kepuasan dan menciptakan loyalitas pelanggan perlu diperhatikan: a. kemudahan bertransaksi, b. penawaran menarik, c. tindak lanjut setelah transaksi, dan d. pemberian perhatian kepada pelanggan.

Faktor pendukung ketiga adalah penguatan reputasi perusahaan. Terdapat empat cara yang dapat dilakukan untuk menguatkan reputasi perusahaan, yaitu: memberi penghargaan terhadap pelanggan; memaksimalkan pelayanan; bersikap terbuka ketika menerima ulasan yang buruk, dan memberikan penawaran dengan nilai baik atau citra baik pada media sosial.

Storey dan Hull (2010) menyatakan bahwa daya saing perusahaan jasa dapat ditingkatkan melalui kontingensi strategis pengembangan pelayanan dan kinerja inovasi. Proses pengembangan produk atau jasa baru berpotensi menghasilkan risiko bagi perusahaan, oleh karenanya perlu memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan produk/jasa baru (De Brentani, 1993; Edgett, 1994). Antony et al (2007) dan Ottenbacher

et al (2006) berpendapat bahwa strategi bisnis dan inovasi, sistem organisasi dan pembelajaran, respon pasar dan sinergi sangat penting bagi keberhasilan pengembangan jasa baru di industri perhotelan. Kitsios dan Sindakis (2017) mengidentifikasi lima faktor keberhasilan pengembangan jasa baru (*new service development-NSD*), yaitu sistem organisasi, strategi inovasi, strategi pemasaran, sinergi pemasaran, dan organisasi pembelajar, di mana faktor strategi inovasi berperan penting dalam keberhasilan pengembangan jasa baru.

Memperhatikan uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa strategi inovasi berunsurkan: (1) pengembangan jasa mencakup tahap-tahap pengembangan dan pemosisian jasa baru di pasar; (2) inovasi jasa, mencakup inovasi inkremental dan inovasi radikal; dan (3) inovasi dalam pemasaran, mencakup cara-cara baru dalam saluran penjualan dan promosi. Pada era new normal, penerapan strategi inovasi perlu didukung tiga faktor yang menunjang keberhasilan penerapan, yaitu: pemenuhan kebutuhan baru para pelanggan, mempertahankan daya saing, dan penguatan reputasi perusahaan.

3. METODOLOGI

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Sesuai dengan tujuan penelitian, yakni mendapat kejelasan kondisi hotel-hotel di Jawa Barat serta upaya manajemen hotel dalam mengatasi masalah dampak pandemi Covid-19 dalam operasional hotel ditinjau dari strategi inovasi, maka metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Populasi penelitian terdiri personal yang mewakili hotel di Jawa Barat. Penelitian menggunakan sampel dengan teknik sampling *probability sampling* jenis *propotionale stratified random sampling*. Jumlah populasi adalah 3.191, terdiri dari 495 hotel berbintang dan 2.969 hotel nonbintang. Hasil perhitungan sampel penelitian dengan tingkat kesalahan 5% menghasilkan 55 hotel berbintang serta 300 hotel nonbintang.

Penelitian terdiri dari satu variabel, yaitu strategi inovasi pada hotel-hotel di Jawa Barat. Variabel mencakup lima dimensi, yakni kondisi hotel saat pandemi Covid-19, pengembangan jasa, inovasi jasa, inovasi pemasaran, dan faktor pendukung penerapan strategi inovasi pada era new normal.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah angket dengan instrumen berbentuk daftar pernyataan/pertanyaan tertutup. Pengolahan data uji validitas dan reliabilitas menggunakan aplikasi statistik SPSS dengan kriteria valid pada tingkat kesalahan 5%, sementara reliabilitas menggunakan kriteria dari Guilford Ruseffendi (2005). Hasil uji validitas menunjukkan semua butir angket valid pada tingkat kesalahan 5%, sementara uji reliabilitas menghasilkan nilai Cronbach's Alpha 0,968 yang berarti memiliki reliabilitas sangat tinggi. Data diolah dan di analisis melalui prosedur:

1. Setiap kemungkinan jawaban pada suatu pernyataan/pertanyaan angket diberi bobot skor.
2. Berdasarkan pembobotan di atas, tim peneliti menggunakan aplikasi SPSS untuk menghitung rerata skor dan frekuensi setiap butir pernyataan/pertanyaan dan setiap dimensi variabel.
3. Frekuensi setiap butir pernyataan/pertanyaan ditafsirkan dengan kriteria penafsiran persentase frekuensi, sementara rerata skor yang diperoleh ditafsirkan melalui kriteria penafsiran rerata pesersepsi (Yogaswara dalam Kusniawati. 2012).

Penafsiran atas rerata skor kemudian dipersepsikan sebagai kondisi hotel pada pandemi Covid-19, akitivitas hotel yang memenuhi unsur strategi inovasi, dan faktor pendukung keberhasilan penerapan strategi inovasi pada era new normal.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Kondisi Hotel-Hotel di Jawa Barat pada Pandemi Covid-19

Pengunjung hotel-hotel di Jawa Barat mengalami penurunan lebih dari 10%. Penurunan pengunjung yang berasal dari mancanegara dan nusantara berada pada katagori buruk (rerata 1,26 dan 1,29). Lima aspek penting pada aktivitas operasional hotel menunjukkan hal sebagai berikut

- a. Penggunaan hotel oleh instansi atau kelompok masyarakat berada pada katagori buruk (rerata 1,33). Kenaikan yang terjadi pada sebagian kecil hotel (2,3%) diprediksi berasal dari hubungan baik hotel dengan instansi, organisasi, atau kelompok masyarakat yang menggunakan hotel untuk berbagai acara, seperti pelatihan, rapat kerja, musyawarah, atau mengalihkan lokasi kerja karyawan instansi ke lokasi hotel. Faktor lainnya adalah pemanfaatan hotel oleh Pemerintah Daerah sebagai tempat isolasi Covid-19.
- b. Penggunaan hotel untuk acara keluarga seperti pertemuan keluarga atau resepsi pernikahan berada pada katagori buruk (rerata 1,05).
- c. Penyewaan fasilitas hotel untuk umum, seperti kolam renang atau tempat gym berada pada katagori buruk (rerata 1,25)
- d. Ditinjau dari pemilikan sertifikat CHSE, kondisi hotel di Jawa Barat berada pada katagori baik (rerata 4,16)
- e. Ditinjau dari perbandingan antara pendapatan dan beban operasional, kondisi hotel-hotel di Jawa Barat berada pada katagori buruk (rerata 1,34)

Seperti dinyatakan ketua PHRI DIY, upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi dampak pandemi Covid 19 adalah inovasi. Penerapan strategi inovasi yang berfokus kepada pengembangan jasa pelayanan akan membantu hotel-hotel tetap beroperasi.

4.2 Aktivitas Operasional Hotel Saat Pandemi Covid-19 Ditinjau Dari Strategi Inovasi

- a. Ditinjau dari sisi pengembangan jasa, sebagian aktivitas yang dilakukan oleh hotel-hotel di Jawa Barat telah

mencerminkan penerapan strategi inovasi. Hasil analisis memperlihatkan lima aspek pengembangan jasa berada pada katagori baik, sementara tiga aspek lainnya berada pada katagori cukup baik. Aspek pengembangan jasa yang perlu mendapat prioritas perbaikan pada era new normal adalah penyaringan dan evaluasi gagasan pengembangan jasa, pengujian pasar, serta komersialisasi jasa. Peningkatan kualitas penyaringan dan evaluasi gagasan pengembangan jasa dapat ditingkatkan melalui SOP yang diterapkan dengan konsisten, sehingga mampu mengeliminasi gagasan pengembangan yang kurang menjanjikan keuntungan ekonomis. SOP penyaringan dan evaluasi gagasan yang selektif dan evaluasi yang objektif dapat menghasilkan alternatif pengembangan jasa unggul. Aspek pengembangan jasa lain yang perlu ditingkatkan penerapannya adalah uji pasar terhadap jasa baru sebelum diluncurkan ke pasar. Melalui uji pasar akan diperoleh umpan balik yang dapat digunakan sebagai dasar penyempurnaan. Uji pasar pada jasa layanan hotel dapat dilakukan dengan memanfaatkan waktu, misal dua minggu atau satu bulan. Pelanggan yang mengkonsumsi jasa yang diuji cobakan pada waktu yang telah ditetapkan manajemen untuk kemudian meminta pendapat atas kelemahan jasa yang dirasakan. Aspek ketiga yang perlu ditingkatkan adalah komersialisasi. Aspek ini sebenarnya berkaitan dengan uji pasar. Bila hasil uji pasar memperlihatkan hasil baik, maka pelaksanaan tahap komersialisasi akan lebih mudah. Hal penting yang perlu diperhatikan pada tahap komersialisasi jasa baru adalah waktu dan tempat pengenalan atau peluncuran (*launching*), serta implementasi strategi pemasaran yang telah ditetapkan.

- b. Pemosisian hasil pengembangan jasa. Pemosisian berkaitan dengan kebijakan pimpinan hotel dalam meluncurkan jasa barunya di pasar. Bila hotel akan bertindak sebagai *first-to-the-market*, maka jasa yang diluncurkan sebaiknya jasa yang benar-benar orisinal. Hotel

perlu menyiapkan sumber daya memadai dan menyiapkan diri bila pada satu saat jasa barunya diadopsi hotel lain. Hotel yang bertindak sebagai *second-to-the-market* atau *follower* memiliki risiko kegagalan yang lebih ringan dibandingkan dengan hotel yang bertindak sebagai *first mover*. Hal ini disebabkan masyarakat atau pelanggan sudah mengetahui jasa yang diluncurkan *first mover* dan sudah memahami manfaat dari jasa tersebut. Hotel yang memiliki sumber daya terbatas dapat bertindak sebagai *late-entrant* dan bertindak sebagai imitator jasa yang telah beredar di pasar. Hotel yang memposisikan sebagai *late-entrant* akan lebih berhasil bila tingkat saingan hotel di wilayahnya tidak terlalu tinggi. Pada era new normal, sebaiknya dipertimbangkan lebih matang saat akan memosisikan hotelnya di pasar.

- c. Aspek inovasi jasa merupakan hal lain yang harus ditingkatkan pada era new normal. Hasil penelitian menunjukkan inovasi jasa inkremental lebih disukai dan dilaksanakan hotel-hotel di Jawa Barat. Hal ini dapat dipahami karena *incremental innovation* lebih fokus kepada kegiatan modifikasi jasa yang telah dimiliki hotel. Hasil penelitian menginformasikan bahwa bentuk inovasi inkremental yang paling banyak dilakukan adalah *style changes*, yakni pengembangan jasa berbentuk modifikasi jasa yang telah ada melalui perubahan sederhana namun berdampak kepada persepsi dan sikap pelanggan. Penyediaan tempat cuci tangan dan *handsanitizer* merupakan contoh modifikasi pada jasa pelayanan hotel. Pada new era normal sebaiknya hotel mulai memperbanyak bentuk inovasi jasa *service line extention*.
- d. Unsur strategi inovasi lain yang perlu mendapat perhatian dari manajemen adalah inovasi pemasaran. Hasil penelitian menunjukkan sebagian hotel masih menggunakan cara pemasaran yang dilakukan sebelum pandemi covid-19. Sebagian hotel memang telah melakukan inovasi pemasaran dengan menambah ruang lingkup jasanya, seperti hotel yang menyiapkan jasa antar

produk bagian *food dan beverage* kepada pelanggan. Pada era new normal sebaiknya mulai dipikirkan untuk menambah ragam pemasaran berbasis digital

4.3 Faktor Pendukung Keberhasilan Penerapan Strategi Inovasi di Era New Normal

Penerapan strategi inovasi tidak dapat berdiri sendiri. Hotel perlu memiliki strategi bisnis terpadu yang didukung komitmen stakeholder. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa pada era new normal terdapat tiga faktor pendukung minimal yang akan menunjang keberhasilan penerapan strategi inovasi. Ketiga faktor tersebut adalah pemenuhan kebutuhan baru pelanggan, mempertahankan daya saing melalui kepuasan pelanggan, serta penguatan reputasi hotel. Pemenuhan kebutuhan baru pelanggan harus menjadi prioritas manajemen hotel dalam mempertahankan jasanya. Oleh karena itu saat manajemen hotel akan melakukan pengembangan jasa perlu diperhatikan sasaran pengembangan, ciri khas jasa yang dikembangkan, serta nilai tambah bagi pelanggan. Sementara itu, upaya mempertahankan jasa yang telah dipasarkan merupakan bagian dari upaya mempertahankan keberadaan hotel. Pengembangan jasa tidak berakhir sampai jasa tersebut dipasarkan kepada masyarakat luas atau calon potensial pelanggan namun harus dijaga agar tetap eksis. Satu cara ampuh memenangkan persaingan adalah dengan memberikan kepuasan pelanggan, Faktor ketiga adalah penguatan reputasi. Faktor ini pada dasarnya merupakan penguatan bagi hotel yang memproduksi atau mengeluarkan jasa. Reputasi hotel yang baik dapat menjadi daya tarik pelanggan dan menciptakan loyalitas pelanggan. Untuk itu diperlukan pengembangan strategi penguatan dan peningkatan reputasi.

5. SIMPULAN

Hotel di Jawa Barat saat pandemi Covid-19 mengalami penurunan jumlah kunjungan wisatawan yang menginap dan penurunan pendapatan operasional.

Sebagian aktivitas hotel di Jawa Barat pada masa pandemi Covid-19 telah menerapkan strategi inovasi. Penerapan pengembangan jasa memiliki katagori cukup baik sampai dengan baik, sementara penerapan inovasi jasa dan inovasi pemasaran berada pada katagori cukup baik.

Terdapat tiga faktor pendukung keberhasilan penerapan strategi inovasi pada era new normal, yaitu pemenuhan kebutuhan baru pelanggan, mempertahankan daya saing melalui kepuasan pelanggan, serta penguatan reputasi.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, R. and Selen, W. (2009). Dynamic Capability Building in Service Value Networks for Achieving Service Innovation. *Decision Sciences*. Vol. 40 No. 3.
- Antony, J., Antony, F.J., Kumar, M., and Cho, B.R. (2007). Six sigma in service organisations: Benefits, challenges and difficulties, common myths, empirical observations and success factors. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 24 No. 3.
- Badan Pusat Statistik. (2020). Berita Resmi Statistik 3 Februari 2020.
- Chaharbaghi, K. and Newman, V. (1996). Innovating: Towards An Integrated Learning Model. *Management Decision*. Vol. 34 No. 4
- Cottam, A., Ensor, J. and Band, C. (2001). A Benchmark Study Of Strategic Commitment To Innovation. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 4 No. 2.
- De Brentani, U. (1993). The new product process in financial services: Strategy for success. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 11 No. 3
- Den Hertog, P., Van der Aa, W. and de Jong, M. (2010). Capabilities For Managing Service Innovation: Towards A Conceptual Framework. *Journal of Service Management*, Vol. 21 No. 4.
- Dhewanto, Wawan. dkk (2014). *Managemen Inovasi Peluang Sukses Menghadapi Perubahan*. Yogyakarta. CV Andi Offset.
- Edgett, S. (1994). The traits of successful new service development. *Journal of Services Marketing*, Vol. 8 No. 3
- Edgett, S. and Parkinson, S. (1994) "The development of new financial services: Identifying determinants of success and failure", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 No. 4
- Fitzsimmons, J. and Fitzsimmons, M. (eds) (2008). *New Service Development: Creating Memorable Experiences*, Thousands Oaks: Sage Publications
- Galanakis, K. (2006). *Innovation Process: Make Sense Using Systems Thinking*. Technovation, Vol. 26.
- Herlina, E., Syarifudin, D., & Kartika, R. (2019). The local knowledge transfer based on continuous improvement implementation at SMEs group. *Journal of Management Review*, 3(1), 277-282.
- Hittmár Š, M. Varmus, and V. Lendel, (2014). Proposal of model for effective implementation of innovation strategy to business. *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, no. 109.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland, S. M. Camp, dan D. L. Sexton. (2001). *Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation*. *Strategic Management Journal* 22(6-7).
- Kitsios, F., Doumpos, M., Grigoroudis, E., & Zopounidis, C. (2009). Evaluation of New Service Development Strategies Using Multicriteria Analysis: Predicting The Success Of Innovative Hospitality Services. *Operational Research*, Vol. 9 No. 1.
- Kitsios, Fotis and Stavros Sindakis (2017). Analysis of Innovation Strategies In Hospitality Industry: Developing A Framework For The Evaluation Of New Hotel Services in Thailand, ResearchGate, Publication; <https://www.researchgate.net/publication/320961706>.
- Knox, S. (2002). *The Broadroom Agenda: Developing The Innovative Organization*. Corporate Governance. Vol. 2. No. 1.
- Kristiutami, Yuliana Pinaringsih Kristiutami dan Raharjo, Sandy Nugraha (2022). Strategi Pemasaran Hotel Grand Asrilia Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal*

- Media Wisata. Volume 19. Nomor 1, Mei.
- Kuratko, D. F., R. D. Ireland, J. G. Covin, & J. S. Hornsby. (2005). A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(6).
- Lopez, Nicolas C & Cerdan, A. L. Merono (2011). Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance. *International Journal of Information Management*. 31(6).
- Nuruddin. Wirawan, Putu Eka. Pujiastuti, Sri, Astuti, Ni Nyoman Sri. (2020). Strategi Bertahan Hotel di Bali Saat Pandemi Covid-19. *Jurnal Kajian Bali*. Vol 10. Nomor 02. Oktober
- Oke, A. (2007). Innovation Types and Innovation Management Practices In Service Companies. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 27 No. 6.
- Ottenbacher, M., Gnoth, J. and Jones, P. (2006). Identifying determinants of success in development of new high-contact services: Insights from the hospitality industry. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 17 No. 4.
- Panne, G. Van der, Van Beers, C. and Kleinknecht, A. (2003). Success and Failure of Innovation: A Literature Review. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 7 No. 3.
- Ruseffendi. H. E.T. (2005). *Dasar-dasar Penelitian Pendidikan dan Bidang Non Eksakta Lainnya*. Bandung: Tarsito
- Sanchez, A., A. Lago, X. Ferras, dan J. Ribera. (2011). Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry. *Journal of Technology Management & Innovation* 6(2).
- Storey, C. and Hull, F. (2010). Service development success: a contingent approach by knowledge strategy. *Journal of Service Management*, Vol. 21 No. 2
- Suhaeni, Tintin (2018). Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing di Industri Kreatif (Studi Kasus UMKM Bidang Kerajinan Tangan di Kota Bandung). *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*. Vol. 4, No. 1.
- Syarifudin, D., & Ishak, R. F. (2020). The Importance of Rural Social Productive Space to Increase the Social Capital of Agribusiness Community in Agropolitan Area. *Jurnal Wilayah dan Lingkungan*, 8(1), 67-83. <https://doi.org/10.14710/jwl.8.1.67-83>
- Telles, G. and Godhar, P. (1996). Firt to market, firt to fail?: Real Causes of Enduring Market leadership. *Sloan Management Review*,
- Tjiptono, Fandy (2000). *Perspektif Manajemen dan Pemasaran Kontemporer*. Andi: Yogyakarta.
- Yasa, Ni Nyoman Kerti dan Sukaatmadja, Putu Gde. (2017). Pengaruh Persaingan Industri Terhadap Strategi Inovasi dan Dampaknya Pada Kinerja Bisnis. *Forum Keuangan dan Bisnis Indonesia (FKBI)*. VI
- Zahra, S.A., and Das, S.R. 1(993). Innovation Strategy and Financial Performance in Manufacturing Companies: An Empirical Study. *Production and Operation Management*, 2(1). <https://industri.kontan.co.id/news/strategi-omega-hotel-management-bertahan-di-era-pandemi>. Kontan.com, di unduh 17 Juli 2020
- <https://www.kompas.com/tren/read/2020/09/26/102900465/saat-pandemi-covid-19-berdampak-pada-bisnis-perhotelan-saat-ini?page=all>. Kompas.com, diunduh 26 September 2020.
- <https://www.cnnindonesia.com/%20ekonomi/20210217133348-92-607342/cerita-pengusaha-jual-hotel-di-bandung-saat-pandemi-corona> . CNN Indonesia.com, diunduh 17 Februari 2020.
- <https://money.kompas.com/read/2020/06/09/160208926/siasat-hotel-di-daerah-bertahan-di-tengah-pandemi-covid-19?page=all>. Kompas.com, diunduh 9 Juni 2020.