BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan bisnis hotel di Indonesia dari tahun ke tahun semakin ketat, bahkan hampir tidak ada hotel yang berjalan sendiri tanpa memiliki kompetitor (Mulyana, 2019). Hotel yang ingin menang dalam persaingan ini tentunya harus mempunyai strategi yang tepat dan mempunyai nilai lebih yang membuat hotel tersebut menjadi lebih unggul daripada hotel lainnya sehingga akan memberikan kepuasan kepada tamu atau pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan hal yang penting dalam di dunia perhotelan karena akan berpengaruh terhadap persaingan penjualan. Kepuasan pelanggan merupakan faktor penting dalam pengelolaan industri perhotelan karena pelanggan yang puas cenderung akan berkunjung kembali dan memberi rekomendasi kepada yang lain sehingga pada akhirnya akan memberikan keuntungan bagi hotel (Suprina et al., 2022). Hal ini menuntut hotel agar berinovasi untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan pengalaman pelanggan agar dapat bertahan di tengah persaingan yang semakin ketat.

Food and beverage department (*F&B department)* merupakan departemen di hotel yang bertanggung jawab dalam mengurus segala kebutuhan pelayanan makanan dan minuman serta kebutuhan lain yang terkait dari para tamu, baik yang menginap maupun yang tidak menginap di hotel dan dikelola secara komersial serta profesional. Bahkan beberapa hotel berbintang mematok harga yang relatif tinggi untuk makanan dan minuman yang mereka tawarkan. Tidak jarang pendapatan dari hasil penjualan makanan dan minuman tersebut memberi keuntungan terbesar pada pemasukan keuangan hotel. Davis et al., (2018) menyatakan bahwa sektor *food and beverage* merupakan sumber pendapatan yang besar bagi sebagian besar hotel. Dapat disimpulkan bahwa *F&B Department* memiliki peranan yang krusial dalam keberhasilan suatu hotel dan merupakan salah satu strategi hotel untuk meningkatkan keunggulan bersaing sebab dapat menjadi magnet yang menarik tamu dan menambah pendapatan bagi hotel.

Mengingat pentingnya peranan *F&B department* untuk tercapainya keberhasilan suatu hotel maka hotel harus sangat selektif dalam memilih dan merancang strategi yang akan digunakan dalam mengelola produknya. Strategi yang diambil harus dapat menarik tamu dan membuat hotel memperoleh pendapatan yang maksimal dari penjualan produk tersebut. Persaingan bisnis hotel yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam membuat dan memperkenalkan produk makanan dan minumannya. Restoran adalah bisnis yang membutuhkan bakat dan semangat kreatif, di samping kecerdasan finansial dan kemampuan pemasaran (Davis et al., 2018). Tentunya antara hotel yang satu dengan hotel yang lainnya memiliki strategi yang berbeda dan cara tersendiri. *Food and Beverage Management* memainkan peran penting dalam bisnis perhotelan. *F&B Management* adalah salah satu bidang industri katering yang paling kompleks karena beragamnya gerai yang dapat ditemukan di satu hotel yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian operasi makanan dan minuman (Davis et al., 2018).

Pada *F&B Department*, proses perencanaan melibatkan penetapan beberapa kebijakan dasar seperti kebijakan keuangan yang berhubungan dengan perkiraan profitabilitas, kebijakan pemasaran yang menentukan pasar yang akan dilayani dan kebijakan produksi yang menetapkan tujuan utama pengoperasian fasilitas makanan dan minuman serta metode yang digunakan dalam mencapai tujuan tersebut (Davis et al., 2018). Kebijakan tersebut akan diputuskan pada tingkat manajemen senior. Tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan ini kemudian akan diberikan kepada individu yang harus menerima uraian tugas tersebut, tanggung jawab individu dan kepada siapa mereka bertanggung jawab. Di sini manajer *F&B* bekerja bersama dengan *personel departmen* dalam menghasilkan deskripsi pekerjaan dan menunjuk pelatih *on-the-job* untuk membantu melatih staf baru. Motivasi staf *F&B* merupakan fungsi penting dari manajer tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, misalnya dengan membantu individu yang melakukan tugas-tugas umum untuk dibentuk menjadi kelompok-kelompok sehingga semangat tim dapat berkembang dan dengan memastikan bahwa pelatihan

diberikan secara penuh sehingga kecemasan kerja berkurang bagi karyawan. Terakhir terdapat unsur kontrol pada bagian *food and beverage*. Hal ini melibatkan pemeriksaan kinerja aktual terhadap harapan atau prakiraan, dan jika terjadi penyimpangan yang besar maka perlu menemukan area masalah dan memperbaikinya, dan untuk mengambil langkah apa pun yang mungkin dilakukan untuk mencegah masalah terulang kembali.

Salah satu strategi yang dapat diimplementasikan dalam pengelolaan dan pengembangan *F&B* yaitu strategi diversifikasi produk. Menurut Gobel et al., (2022) menyatakan bahwa diversifikasi produk ialah upaya yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk melakukan pengembangan pada produknya dengan menambahkan produk-produk baru lalu menggunakan keahlian inti dari perusahaan untuk pertumbuhan, meningkatkan penjualan, profitabilitas, serta fleksibilitas. Pendapat ini diperkuat dengan pendapat Tjiptono (2016) yang mengemukakan bahwa diversifikasi produk adalah sebagai upaya mencari dan mengembangkan produk atau pasar baru, atau keduanya, dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas, dan fleksibilitas. Strategi diversifikasi diterapkan dengan memperluas lini produk dari *F&B department* dan membuat produk baru dengan terobosan yang unik. Hotel akan menghasilkan produk *F&B* dengan berbagai inovasi sehingga berbeda dengan produk yang sudah ada atau produk aslinya melalui strategi diversifikasi yang dilakukan.

Tujuan pengimplementasian strategi diversifikasi produk adalah hotel dapat mempercepat pengembangan produk, menangkap peluang pasar, meningkatkan daya saing dalam industri perhotelan, menarik minat tamu untuk membeli dan meningkatkan laba perusahaan. Adapun menurut Assauri (2016) tujuan utama diversifikasi produk merupakan penyebaran efek yaitu kemungkinan kerugian yang dialami produk tertentu bisa ditutupi ataupun dikompensasi dari keuntungan yang lebih besar pada produk yang lain. Di dalam pendekatan kekuatan pasar, strategi diversifikasi akan meningkatkan terhadap kinerja perusahaan. Menurut Williamson dan Markides (2007) terdapat tiga alasan suatu perusahaan menerapkan strategi diversifikasi antara lain: Pandangan kekuatan pasar (*Market Power Theory*)

yang menyatakan bahwa strategi diversifikasi dapat meningkatkan pangsa pasar, sehingga dapat meningkatkan penjualan; Pandangan Sumber Daya (*Resource Based View*) yang menyatakan bahwa strategi diversifikasi dilakukan karena adanya kelebihan sumber daya yang ingin dimanfaatkan; dan Pandangan Keagenan (*Agency View*) yang menyatakan bahwa strategi diversifikasi merupakan salah satu alat yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan laba.

Keunggulan bersaing atau *competitive advantage* adalah sesuatu yang harus dicapai apabila suatu perusahaan ingin bertahan dalam persaingan yang ketat. Menyediakan produk yang berkualitas, layanan yang memuaskan, variasi produk yang memenuhi keinginan pelanggan, ketersediaan produk dan keunggulan harga merupakan keadaan yang membuat perusahaan lebih unggul daripada kompetitor dalam berkompetisi. Bagi perusahaan, kualitas produk, keunggulan harga, variasi produk dan memenuhi keinginan pelanggan dalam kaitannya dengan keunggulan bersaing adalah hal yang harus diraih. Untuk menentukan variasi produk, perusahaan terlebih dahulu harus melakukan analisis orientasi pelanggan. Analisis ini mencakup siapa pelanggan perusahaan, mengidentifikasi apa saja yang mereka butuhkan, dan mengidentifikasi alasan pelanggan menganggap suatu perusahaan lebih unggul daripada perusahaan lain. pesaing. Andayaningsih (2022) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu produk barang atau jasa dalam memberikan nilai yang potensial dan dapat menciptakan manfaat bagi konsumen dan tidak dapat ditiru oleh pesaing. Adapun menurut Nainggolan (2018) keunggulan bersaing dapat dikatakan sebagai suatu keadaan dimana perusahaan memiliki nilai yang lebih unggul di atas rata-rata perusahaan pesaing yang diperoleh dari berbagai keunggulan aktivitas perusahaan seperti dalam mendesain, memproduksi, memasarkan dan menerapkan strategi-strategi perusahaan lainnya.

Malang merupakan salah satu kota destinasi wisata yang banyak dikunjungi wisatawan baik wisatawan lokal maupun wisatawan mancanegara. Hal ini menjadi alasan banyak hotel yang berdiri di kota ini. Salah satu hotel yang ada di kota Malang adalah Rayz Hotel UMM. Hotel yang dibangun pada tahun 2020 ini adalah

hotel bintang empat dan merupakan salah satu unit bisnis dari Universitas Muhammadiyah Malang. Hotel ini memiliki beberapa outlet yang menyediakan beberapa makanan dan minuman, yaitu Sunshine Restaurant, Bar Legacy dan Sky Rooftop dan Banquet.

Tabel 1.1 Data Keluhan Pelanggan pada Outlet The Sunshine Restaurant, The Legacy, Sky Rooftop dan Banquet

No	Tanggal	Nama *Event*	Outlet	Komen Pelanggan (*Guest Comment*)
1	09/10/23	*Breakfast*	The Sunshine Restaurant	*More option for coffee*
2	21/10/23	*Breakfast*	The Sunshine Restaurant	Aneka makanan tradisional kurang banyak pilihan
3	21/10/23	*Breakfast*	The Sunshine Restaurant	*Hoping the menu will be different on every day changing*
4	23/10/23	*Breakfast*	The Sunshine Restaurant	Saran agar lebih divariasikan makanannya atau jadwal menunya jangan monoton
5	08/11/23	*Fullday Meeting Pemda Kab. Malang*	The Legacy	*Mix and match* kue manis asin perlu variasi lagi
6	10/11/23	*Lunch Kemenko & Rektor*	Sky Rooftop	Beri makanan yang beragam
7	21/11/23	*Breakfast*	The Sunshine Restaurant	Saya menginap dua malam disini tetapi menu sarapan sama saja, mungkin bisa dibuat 2-3 menu yang berbeda tiap harinya, jika menginap lebih dari 1 malam biar tidak bosan dengan menu sarapan
8	24/11/23	*Breakfast*	The Sunshine Restaurant	Menunya agar lebih variatif
9	01/12/23	*Dinner PT Inti Datatelematika*	Banquet	*Food must be improve*

No	Tanggal	Nama *Event*	Outlet	Komen Pelanggan (*Guest Comment*)
10	03/12/23	*Breakfast*	The Sunshine Restaurant	Makanan kurang variasi, lebih diperbanyak variasi makanan
11	14/12/23	*Breakfast*	The Sunshine Restaurant	Mungkin variasi menunya bisa ditambahi lagi
12	22/12/23	*Surprise Dinner*	The Sunshine Restaurant	Menu makanan dan minuman kurang bervariasi. Saran untuk menambah menu
13	26/12/23	*Dinner*	The Sunshine Restaurant	Pemilihan menu bisa lebih variatif
14	26/12/23	*Dinner*	The Sunshine Restaurant	*Please add more food variations and food availability*

Sumber: Data Guest Comment pada Outlet The Sunshine Restautrant, The Legacy, Sky Rooftop dan Banquet

Selama peneliti melakukan observasi awal pada Rayz Hotel UMM, peneliti menemukan perlunya kreativitas dan inovasi dari makanan dan minuman yang disajikan kepada tamu. Misalnya makanan yang dihidangkan untuk *breakfast*, meskipun makanannya terdiri dari beberapa jenis namun menunya hampir sama setiap harinya, tampilan makanan dan minuman yang kurang menarik serta kurangnya pengaplikasian tema dalam pengelolaan makanan dan minumannnya. Apabila hal ini terus dibiarkan tanpa adanya langkah pembenahan maka akan berdampak buruk dan dapat merugikan hotel tersebut. Rayz Hotel UMM harus membuat strategi yang potensial untuk meyelesaikan masalah ini agar tidak membawa kerugian untuk hotel di masa yang akan datang. Adapun judul dari penelitian ini adalah "Peran Strategi Diversifikasi *Food and Beverage* untuk Meningkatkan *Competitive Advantage* di Rayz Hotel UMM".

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana peran strategi diversifikasi *food and beverage* dapat meningkatkan *competitive advantage* di Rayz Hotel UMM?
2. Apakah faktor pendukung dan faktor penghambat pengimplementasian strategi diversifikasi dalam pengelolaan *food and beverage* di Rayz Hotel UMM?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis peran strategi diversifikasi dalam pengelolaan *food and beverage* dapat meningkatkan *competitive advantage* di Rayz Hotel UMM.
2. Menganalisis faktor pendukung dan faktor penghambat pengimplementasian strategi diversifikasi dalam pengelolaan *food and beverage* di Rayz Hotel UMM.

D. Manfaat Penelitian

Jika tujuan penelitian ini tercapai, maka penelitian ini akan memberikan dua manfaat, yaitu manfaat praktis dan manfaat akademis sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

   Penelitian ini akan memberikan informasi kepada Rayz Hotel UMM mengenai peran strategi diversifikasi *food and beverage* untuk meningkatkan *competitive advantage* dan menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun strategi pengelolaan makanan dan minuman berikutnya.
2. Bagi Akademisi

   Penelitian ini akan menjadi bahan informasi dan sumbangan konseptual bagi pengembangan kajian ilmu manajemen mengenai peran strategi diversifikasi dalam pengelolaan *food and beverage.* Menjadi perbendaharaan perpustakaan yang dapat digunakan untuk kepentingan ilmiah dan dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi penelitian yang akan datang.