

ANALISIS KEUNGGULAN BERSAING MELALUI PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN KNOWLEDGE-BASED STRATEGY DI SURABAYA PLAZA HOTEL

Yusak Anshori

General Manager Surabaya Plaza Hotel
Doctorate Candidate in Economics, Airlangga University Surabaya
e-mail: yusak@sby.pphotels.com

Abstrak: Perpaduan antara *knowledge* yang dimiliki, kapabilitas dan *resources* yang ada, digabungkan dengan strategi bisnis yang dimiliki telah menghasilkan *competitive advantage* yang menjadikan Surabaya Plaza Hotel (SPH) memiliki *performance* lebih bagus dibandingkan kompetitornya. Sesuai dengan *Knowledge Management Pyramid* yang dikembangkan oleh Rosenberg, SPH berada pada level dua yaitu *Information, Creation, Sharing, and Management*. SPH perlu mengadakan satu jabatan baru yaitu *Knowledge Management Manager* dan meningkatkan semua kapabilitas dan *resources* yang ada untuk memasuki tingkat yang tinggi lagi (level tiga dalam konsep Rosenberg) yaitu *Enterprise Intelligence*.

Kata kunci: *knowledge management, knowledge strategy, sustainable competitive advantage.*

Abstract: Synergy that exists among available knowledge, capabilities, and resources and is aligned with business strategy has produced competitive advantage. That is why Surabaya Plaza Hotel (SPH) has better performance compared to its competitors. Referring to Knowledge Management Pyramid that was developed by Rosenberg, SPH is now in the level two (Information, Creation, Sharing, and Management). SPH should create Knowledge Management Manager position and increase all existing capabilities and resources to enter into a higher level (level three in Rosenberg concept), that is Enterprise Intelligence.

Keywords: *knowledge management, knowledge strategy, sustainable competitive advantage.*

Pada dasarnya semua hotel berbintang memiliki fasilitas yang hampir sama. Kualitas layanan merupakan salah satu pembeda. Dalam perkembangannya kualitas layanan juga mengalami persaingan yang sangat ketat, karena setiap hotel terus mengembangkan program pelatihan yang dimiliki untuk memberikan layanan terbaik kepada para tamu. Oleh karena itu, hal penting yang menjadi sumber utama untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saing serta keberhasilan jangka panjang adalah pengetahuan (*knowledge*). Mengelola aset intelektual (*knowledge*) perusahaan secara lebih efektif, serta mengeksploitasinya untuk meraih dan mempertahankan pangsa pasar, merupakan salah satu upaya dalam menciptakan *sustainable competitive advantage*. Program-program kualitas layanan juga dimiliki oleh semua hotel meskipun dengan slogan dan nama yang berbeda.

Surabaya Plaza Hotel sebagai salah satu hotel bintang empat yang juga ikut dalam persaingan selalu berbenah untuk dapat memenangkan persaingan. Apalagi mulai bulan April tahun 2003 Surabaya Plaza Hotel beroperasi di bawah jaringan *Prime Plaza Hotels and Resorts* setelah melepaskan diri dari manajemen *Radisson Hotels and Resorts*. Agar tetap dapat mencapai tingkat keuntungan yang maksimal, penting bagi hotel (perusahaan) untuk mempunyai

sustainable competitive advantage. Salah satu caranya adalah menerapkan *knowledge management* dan melakukan *knowledge-based strategy*. Strategi ini dipilih karena kualitas pelayanan yang diinginkan oleh konsumen sudah mengarah pada *personal attention services*. Di samping itu, *Knowledge Management* dan *Knowledge-Based Strategy* juga dapat melengkapi celah-celah kosong yang ada di dalam strategi bisnis perusahaan. Oleh karena itu, pengetahuan tentang *products, services, processes, customers, stakeholder relationships, people*, lingkungan bisnis, dan *organizational memory*, akan menjadikan perusahaan memahami tujuan keberadaan dan cara mencapainya. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka permasalahan yang muncul sekarang adalah: “bagaimana penerapan *knowledge management* dan *knowledge-based strategy* dalam keunggulan bersaing di Surabaya Plaza Hotel?”

Kondisi Persaingan

Untuk memenangkan persaingan bisnis saat ini perusahaan harus memiliki strategi yang baik. Ada banyak pendapat mengenai strategi, salah satunya adalah pendapat Johnson dan Scholes (2003) yang mengatakan bahwa, “*Strategy is the direction and scope of an organization over the long term: which*

achieves advantage for the organisation through its configuration of resources within a challenging environment, to meet the needs of markets and to fulfil stakeholder expectations"

Inti dari pendekatan ini adalah untuk mempertahankan bisnis jangka panjang perusahaan harus dapat menyelaraskan sumber yang dimiliki dengan pasar yang ingin digarap dan kondisi lingkungannya. Di samping itu perusahaan juga harus dapat bersaing untuk memberikan nilai lebih kepada konsumen (*stakeholder*).

Perusahaan yang melaksanakan strategi secara cepat dan akurat adalah perusahaan yang memiliki *competitive advantage* untuk memenangkan persaingan, seperti yang dikemukakan oleh Thompson dan Strickland (2003, p.55) bahwa, "*A business strategy is powerful if it produces a sizable and sustainable competitive advantage; it is weak if it results in competitive disadvantage*".

Sedangkan Porter (1980) di dalam teorinya yang disebut *Porter's five-forces model* menganalisis berbagai ancaman dan peluang dalam suatu industri. Konsep yang diperkenalkan Porter ini mendapat kritikan dari berbagai pihak, di antaranya Teece (1984) dan Barney (1991). Mereka mengkritik bahwa model Porter hanya menunjukkan profitabilitas industri dan bukan perusahaan secara individual. *Porter's five-forces model* tidak banyak membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mempertahankan *unique and sustainable advantages*.

Dari kritikan tersebut kemudian berkembang konsep yang lebih terfokus pada *resources* dan *capabilities*, yang juga disebut *Resource Based View* (RBV). Menurut Hitt et al., "*Resource-based view is based on the idea that 1) firm's resources, capabilities, and competencies facilitate the development of sustainable competitive advantage, and 2) competitive advantages are achieved when the strategies are successful in leveraging these resources*" (2001, pp. 479-491). RBV menekankan bahwa *competitive advantage* berdasarkan sumber daya dan kapabilitas lebih *sustainable* daripada yang didasarkan pada *product/market positioning*.

Adapun sumber daya yang dimiliki perusahaan meliputi finansial, fisik, manusia, *intangible assets* dan *structural-cultural assets*. Dalam konteks bisnis, *intangible assets* oleh Kaplan dan Norton (2004, p.202) digambarkan sebagai, "*Knowledge that exists in an organization to create differential advantage or the capabilities of the company's employees to satisfy customer needs*".

Manajemen strategik tradisional umumnya menerjemahkan strategi dalam bentuk *product/market positioning*. Sedangkan konsep RBV lebih

mengandalkan sumber daya dan kapabilitasnya yang *unique, valuable, dan inimitable*. Oleh karena itu, untuk menciptakan *competitive advantage* dibutuhkan sumber daya yang *unique* dan *valuable*, seperti yang dikemukakan oleh Collis dan Montgomery (1998, p. 27) bahwa, "*The premise of the resource-based view is that the firms differ in fundamental ways because each firm possesses a unique bundle of resources*".

Sumber daya internal perusahaan diseleraskan dengan lingkungan eksternal (apa yang dikehendaki pasar dan yang ditawarkan kompetitor). Dalam kenyataannya seringkali *unique resource* yang dimiliki perusahaan dapat dengan mudah ditiru oleh kompetitor.

Menurut Zack (1999, p. 4), sumber daya yang bisa dikatakan paling *unique* dan *inimitable* adalah sumber daya pengetahuan (*knowledge*). *Knowledge* digunakan untuk mengelola dan mengkoordinasikan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk berkompetisi. Perusahaan yang memiliki sumber daya *knowledge* melebihi pesaingnya akan lebih inovatif dan memberikan "nilai" yang lebih besar kepada konsumen. Apabila *knowledge* disebut sebagai sumber strategik yang paling penting, maka kemampuan untuk mengumpulkan, mengintegrasikan, menyimpan, menyebarkan, serta penerapannya merupakan kapabilitas yang paling penting untuk membangun dan mempertahankan *competitive advantage*.

Definisi Knowledge Management (KM)

Rumusan definisi KM yang berlaku umum belum ada sampai saat ini. Secara sederhana KM dapat didefinisikan sebagai serangkaian proses penciptaan nilai dengan menggunakan *knowledge-based assets*. Dalam prakteknya, KM meliputi kegiatan pengidentifikasian serta pemetaan aset intelektual perusahaan, penciptaan pengetahuan baru sebagai *competitive advantage*, mempermudah dan memperbanyak aksesibilitas informasi korporasi, *sharing best practices*, serta pemanfaatan teknologi untuk memfasilitasi kegiatan-kegiatan tersebut. Commerce-Database.com mendefinisikan KM adalah: "*Process through which organizations generate value from their intellectual property and knowledge-based assets. KM involves the creation, dissemination, and utilization of knowledge*" (2004).

Sedangkan KPMG Consulting dalam laporan *Knowledge Management* risetnya tahun 2000 menerjemahkan KM sebagai usaha yang sistematis dan terorganisir dengan menggunakan *knowledge* didalam perusahaan untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Barclay dan Murray (2002, p.1) men-

definisikan KM sebagai suatu aktivitas bisnis yang mempunyai dua aspek penting, yaitu (1) memperhatikan komponen pengetahuan dalam aktivitas-aktivitas bisnis yang direfleksikan dalam strategi, kebijakan, dan berbagai praktek perusahaan secara keseluruhan; dan (2) membuat suatu hubungan langsung antara aset intelektual perusahaan baik yang eksplisit maupun tacit untuk mencapai tujuan perusahaan.

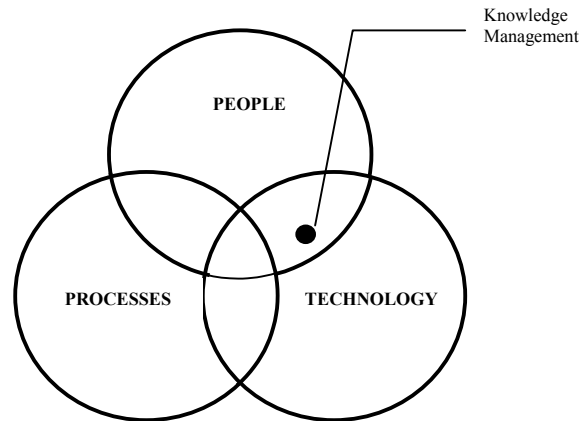
The Knowledge Management Forum (1996, p. 11) mengutip pendapat Brian Newman mendefinisikan KM sebagai suatu rangkaian proses yang mengatur penciptaan, penyebarluasan, dan pemanfaatan pengetahuan. Sementara itu, Bertels (1996, p. 2) mengatakan bahwa KM merupakan upaya manajemen organisasi yang berfokus pada pembaharuan yang berkelanjutan atas sumber pengetahuan yang dimiliki perusahaan, dengan mendesain struktur organisasi, memfasilitasi anggota organisasi, serta memanfaatkan teknologi informasi dengan penekanan pada teamwork dan penyebaran pengetahuan. Sedangkan Gupta dan McDaniel (2002, p.3) berpendapat bahwa, "*Knowledge Management is a strategic process, which implies the goal of differentiation from competitors such that a sustainable competitive advantage is forged*".

Generic Model Knowledge Management

Menurut Collison dan Parcell yang dikutip Ghalib (2004, p.9) KM adalah wilayah yang kompleks, yang menjangkau batas-batas pembelajaran dan perkembangan, teknologi informasi, dan sumber daya manusia. Model yang dimiliki menggambarkan wilayah kegiatan dimana usaha KM dapat menjadi kekuatan untuk memonitor dan mengkomunikasikan apa yang tercakup di dalam perusahaan.

Model dari Collison dan Parcell menunjukkan kesuksesan KM dalam berinteraksi di antara tiga elemen pokok yaitu: (1) **People**, yang berarti *Knowledge* berasal dari orang. *People* merupakan bentuk dasar untuk membentuk *knowledge* baru. Tanpa ada orang tidak akan ada *knowledge*; (2) **Technology**, merupakan infrastruktur teknologi yang standar, konsisten, dan dapat diandalkan dalam mendukung alat-alat perusahaan; dan (3) **Processes**, yang terdiri dari menangkap, menyaring, mengesyahkan, mentransformasikan, dan menyebarkan *knowledge* ke seluruh perusahaan dilengkapi dengan menjalankan prosedur dan proses tertentu.

Ketiga elemen tersebut tidak hanya perlu, tetapi juga saling melengkapi antara satu dengan lainnya, karena *Knowledge Management* adalah wilayah dimana tiga elemen tersebut overlap seperti tampak pada gambar 1.



* Sumber: Three Fundamental Elements of Knowledge Management Model Collison & Parcell, dikutip oleh Ghalib, "Systemic Knowledge Management: developing a Model Managing Organisational Assets for Strategic and Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Knowledge Management Practice*, 2004.

Gambar 1. Three Fundamental Elements of Knowledge Management

Selanjutnya, Rosenberg (2001, p.70) mengidentifikasi luas lingkup aplikasi KM yang dibagi ke dalam tiga tingkatan (*level*), yaitu:

Level 1: Document management

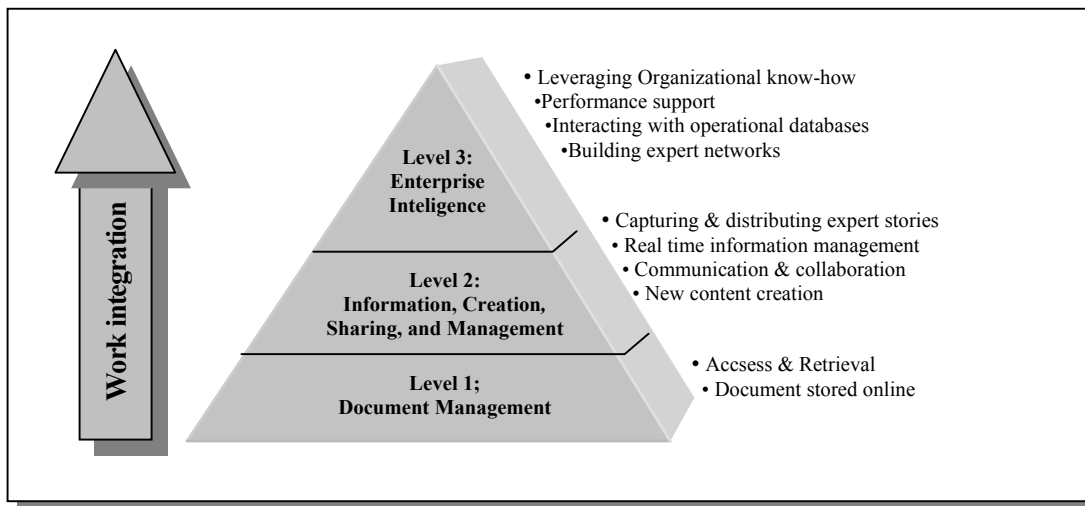
Merupakan aplikasi KM yang paling sederhana, karena KM hanya digunakan untuk memfasilitasi distribusi informasi saja.

Level 2: Information creation, sharing, and management

Aplikasi KM pada level ini antara lain: *new content of information creation, communication and collaboration, real-time information management, capturing and distributing expert stories*.

Level 3: Enterprise intelligence

Pada level ini KM mencerminkan "*the truly know-how of the organization*". Pelaksanaan aktivitas primer organisasi sepenuhnya tergantung pada keahlian berbasis pengetahuan yang melekat pada keseluruhan sistem yang terdapat dalam perusahaan. Beberapa aktivitas KM pada level ini adalah: *building expert network, interacting with operational databases, performance support, leveraging organizational "know-how"*.



* Sumber: Rosenberg, M.J., "E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age", McGraw-Hill, 2001.

Gambar 2. The Knowledge Management Pyramid

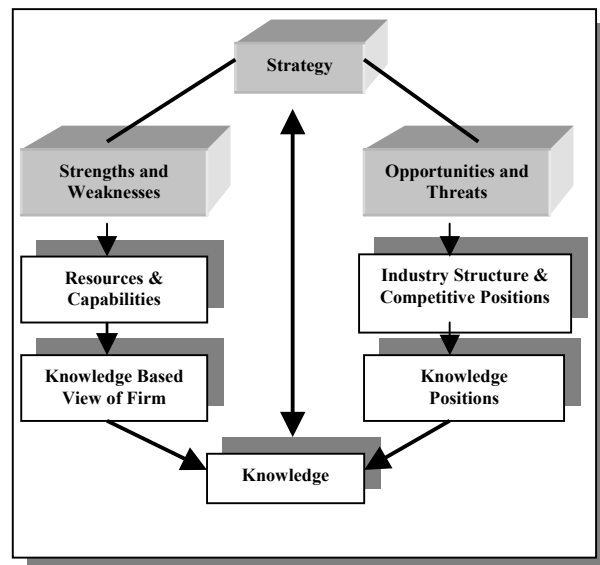
Knowledge-Based Strategy

Knowledge-based strategy merupakan wujud dari keterkaitan antara strategi bisnis perusahaan dengan penerapan KM dalam perusahaan. Knowledge-based strategy mencerminkan hubungan antara sumber daya dan kapabilitas berbasis pengetahuan dengan strategi kompetitif.

Framework *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT) tradisional memberikan dasar dalam pengembangan strategi berbasis pengetahuan. Mengaplikasikan *knowledge-based strategy* berarti, manajemen perusahaan melakukan analisis SWOT berbasis pengetahuan, pemetaan terhadap sumber daya dan kapabilitas berbasis pengetahuan, agar memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk merespon peluang dan ancaman strategik. *Knowledge-based strategy* dapat dipandang sebagai penyeimbang antara sumber daya dan kapabilitas berbasis pengetahuan yang dimiliki perusahaan, dengan pengetahuan yang dibutuhkan perusahaan untuk menghasilkan produk/jasa yang lebih kompetitif.

Knowledge-based SWOT

Analisis struktur industri memberikan pemahaman terhadap lingkungan kompetisi, sementara RBV memberikan petunjuk dalam mengevaluasi kemampuan untuk mengeksploitasi peluang dan merespon ancaman. Tantangan yang kemudian muncul adalah bagaimana mengaitkannya dengan pengetahuan (*knowledge*), yakni membangun suatu kerangka *knowledge-based SWOT* (K-SWOT).



* Sumber: Zack, H.M, The strategic pretext for knowledge management , The Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities, 2002.

Gambar 3. The Knowledge-Strategy Link

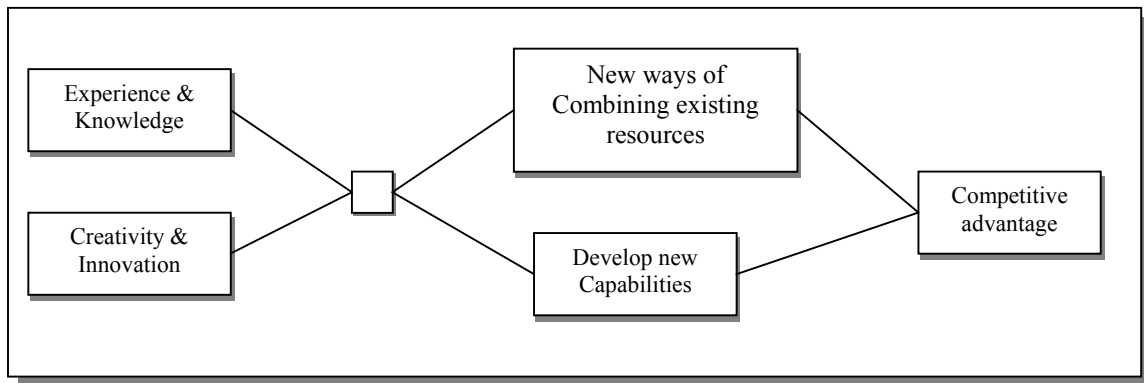
Analisis K-SWOT memiliki dua bagian, yaitu bisnis dan pengetahuan. Analisis K-SWOT mempertimbangkan faktor internal perusahaan (organisasional, manajemen, strategi bisnis), dan pengaruh dari kontigensi eksternal (kondisi lingkungan bisnis dan kompetisi).

Bagan sebelah kiri pada gambar 3 menunjukkan *strategic knowledge-strengths and weaknesses* (K-SW), yang memandang *knowledge* dari sudut pandang *internal resource-based perspective*, dan menjelaskan mengapa *knowledge* menjadi sumber

daya yang paling strategis bagi perusahaan. Sementara sisi sebelah kanan menunjukkan *strategic knowledge-opportunities and threats (K-OT)*, yang memandang *knowledge* sebagai basis untuk mendeskripsikan dan mengevaluasi posisi strategi perusahaan dalam suatu industri. Untuk mengidentifikasi K-SW, perusahaan dapat melakukan perbandingan antara pengetahuan yang dimiliki dengan pengetahuan yang harus diketahui. Sedangkan untuk mengidentifikasi K-OT, perusahaan harus melakukan perbandingan antara *strategic knowledge* yang dimilikinya dengan pengetahuan yang dimiliki kompetitor. Dengan kata lain, organisasi harus mengidentifikasi tiga hal berikut; (1) apa yang diperlukan perusahaan untuk mengetahui cara menjalankan strategi?; (2) apa yang diketahui perusahaan tentang *knowledge strategy*?; dan (3) apa yang diketahui perusahaan tentang apa yang diketahui kompetitornya?

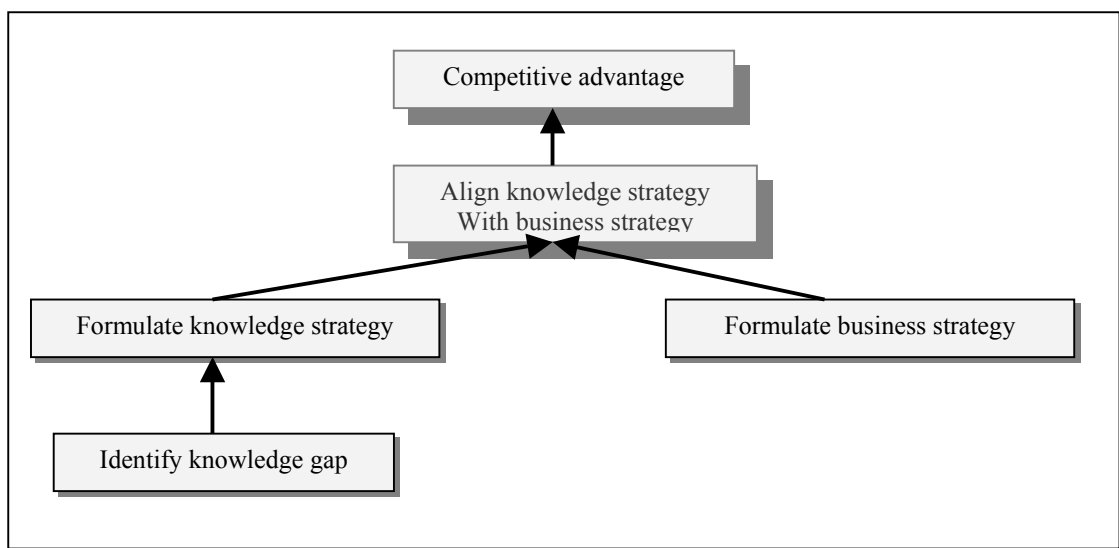
Sustaining Knowledge Advantages

Kreativitas dan inovasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam menjalankan bisnis perusahaan. Perusahaan tidak akan menikmati *sustainable competitive advantage* hanya dengan memproses *resources capabilities*. Mereka harus dapat mengkombinasikan *resources* dengan cara baru yang berbeda atau mengembangkan *capabilities* baru untuk mendapatkan *sustainable competitive advantage*. Hal ini mungkin dilakukan melalui pemikiran kreatif dan inovasi dan pendekatan terhadap *competitive advantage* seperti yang digambarkan Suresh (2002, p.5) pada gambar 4 dan 5.



* Sumber: R Suresh, Knowledge management: A strategic perspective, 2002.

Gambar 4. Creativity, Innovation and Knowledge Strategy



* Sumber: R Suresh, Knowledge management: A strategic perspective, 2002.

Gambar 5. Approach to Competitive Advantage

Perusahaan mengikuti strategi yang berbeda untuk menyelaraskan strategi KM dengan strategi bisnisnya. Beberapa strategi tersebut tampak pada tabel 1.

Tabel 1. Approach to Competitive Advantage

Strategy	Focus
• Codification strategy	• Automation and application of IT
• Personalization strategy	• Building a learning strategy
• Strategic management of Intellectual	• Building, managing, and exploiting • Knowledge-related assets
• Enterprise effectiveness strategy	• Applying all the available knowledge • In the best interest of the firm.

* Sumber: R. Suresh, Knowledge management: A strategic perspective, 2002

Perusahaan tidak dapat mencapai *sustainable competitive advantage* hanya dengan mengikuti *product market based strategy* atau *resource based strategy* saja. Sumber daya pengetahuan memberikan basis yang kuat bagi perusahaan untuk menciptakan *sustainable competitive advantage*. Untuk mengembangkan *knowledge-based strategy* dalam rangka penciptaan *competitive advantage* yang *sustainable* perlu upaya yang berkesinambungan, membutuhkan pemahaman ke depan serta perencanaan yang komprehensif.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan alternatif. Sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Hal ini mengacu pada pendapat Yin (2002, p.8-9) yang menyatakan bahwa, Apabila *research question* adalah "what", maka memungkinkan untuk dijawab melalui metodologi manapun termasuk *case study*, yang bersifat eksploratif. Jika "how" maupun "why" lebih bersifat eksplanatif dan cenderung mengarah pada *case study*, *history*, maupun eksperimen".

Lebih lanjut menurut Yin (2002, p.29-38), dalam menyusun studi kasus terdapat lima komponen yang sangat penting di dalamnya:

1. Pertanyaan penelitian, merupakan rincian pertanyaan dari rumusan masalah yang ada, yaitu:
 - a. *Knowledge resources* mana saja yang penting bagi posisi kompetitif perusahaan
 - b. Bagaimana penerapan *knowledge management* dan *knowledge-based strategy* dalam keunggulan bersaing di Surabaya Plaza Hotel?

2. Proposisinya, proposisi yang dapat dirumuskan adalah:

- a. Kapabilitas dan *resources* perusahaan memiliki potensi untuk membentuk dan meningkatkan keunggulan bersaing secara terus menerus (*sustaining competitive advantage*) dengan mengintegrasikan *knowledge* yang ada di dalam perusahaan dengan strategi bisnis perusahaan.
- b. Keunggulan bersaing secara terus menerus pada kondisi persaingan yang dinamis memerlukan inovasi dimana perlu adanya penggabungan, baik melalui perluasan kapabilitas yang ada sekarang untuk membentuk *knowledge* baru, atau menyusun ulang *knowledge* yang ada sekarang dalam pola penggabungan yang baru.

3. Unit Analisis.

Unit analisis yang digunakan adalah Surabaya Plaza Hotel.

4. Logika yang mengaitkan data dengan proposisi
Pengumpulan data, baik data primer dan sekunder yang dilakukan harus sesuai dengan proposisi yang telah dibuat. Data primer diambil dari *interview* dengan para kepala bagian Surabaya Plaza Hotel. Sedangkan data sekunder diambil dari laporan bulanan, tahunan, dan operasional perusahaan. Di samping itu juga diambil dari laporan aktivitas industri, kompetitor, dan data Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) cabang Surabaya.

5. Kriteria pengintegrasian data.

Pada penelitian ini kriteria yang dipakai untuk mengukur adalah tingkat hunian (*Occupancy*), rata-rata harga kamar (*Average Room Rate*), *Revenue Per Available Room* (Rev.PAR), dan *Room Sales Index* (RSI).

Jenis dan sumber data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan. Data internal perusahaan antara lain adalah *company profile*, laporan tahunan dan laporan bulanan perusahaan, laporan kegiatan operasional, dan lain-lain. Sedangkan data eksternal antara lain adalah aktivitas industri dan kompetitor, statistik industri, data PHRI Surabaya, dan lain-lain.

Teknik Analisis

Setelah data terkumpul, dilakukan analisis atas temuan-temuan. Teknik yang digunakan sebagai berikut:

1. Diagnosa Knowledge Management

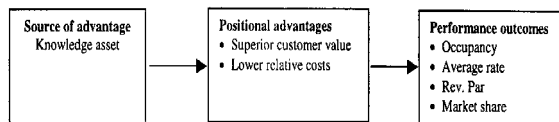
Langkah ini merupakan langkah awal yang dilakukan untuk membantu mengidentifikasi area knowledge management yang lemah. Dianogsa dilakukan dengan menggunakan kuisisioner yang mengadopsi dari Bukowitz and William.

2. Identifikasi Knowledge Sources

Setelah melakukan diagnosa dilanjutkan dengan identifikasi *knowledge resources* yang menjadi nilai kompetitif perusahaan. Identifikasi dilakukan dengan menggunakan *Knowledge Management Pyramid* dari Rosenberg.

3. Analisis Competitive Advantage

Untuk analisis *competitive advantage* digunakan *the elements of competitive advantage* yang telah disesuaikan dengan obyek penelitian sebagai berikut:



* Sumber: The elements of competitive advantage, dikutip oleh Rao, V.R, dan Steckel, H.J., "Analisis For Strategic Marketing", Addison-wesley, 1998.

Gambar 6. The Elements of Competitive Advantage

ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Diagnosa Knowledge Management

Sebelum melakukan identifikasi dan pembahasan *knowledge management* peneliti melakukan diagnosa KM seperti yang dianjurkan oleh Bukowitz dan Williams (1999, p.17-34) yang mengatakan bahwa melengkapi diagnosa KM akan membantu untuk mengidentifikasi area *knowledge management* mana yang lemah.

Menurut Bukowitz and William skor untuk perusahaan memiliki *range* mulai dari 30% sampai 70% untuk setiap sectionnya. Sedangkan rata-rata (*Average*) skor keseluruhan proses *Knowledge Management* di perusahaan mencapai 55%.

Jika dilihat hasil rata-rata dari seluruh kepala bagian (seluruh departemen) yang mengisi kuesioner di SPH telah menunjukkan skor dan persentase *Knowledge Management* secara keseluruhan di atas rata-rata yaitu 65%. Dengan kata lain SPH telah melakukan proses *Knowledge Management* dengan cukup baik.

Identifikasi Knowledge Sources

Sumber yang paling mempengaruhi posisi kompetitif Surabaya Plaza Hotel adalah:

1. Customer Knowledge

Manajemen Surabaya Plaza Hotel sangat memperhatikan kebutuhan tamu-tamunya, bahkan sampai hal-hal yang kecil. Karyawan *Front Office* dan *Food & Beverage* dilatih untuk mengetahui dan memanggil tamu dengan menyebut namanya, khususnya tamu yang sudah menjadi *Return Guest*. Disamping itu karyawan juga dilatih untuk mengetahui kesukaan tamu-tamu tersebut mulai dari tipe kamar yang disukai sampai makanan kesukaannya.

2. Stakeholder Relationships

Sebagai hotel bisnis SPH benar-benar memfokuskan diri pada pasar korporat sebagai penyumbang terbesar di dalam hotel bisnis. SPH bahkan menyiapkan satu karyawan khusus (*Direct Access Coordinator*) yang menangani para booker dari korporat ini dengan memberikan berbagai insentif dan kegiatan rutin yang sifatnya membentuk komunitas tersendiri. Dengan adanya komunitas ini kontribusi yang diberikan oleh para anggota *Direct Access* mencapai 40% dari total bisnis yang diperoleh oleh SPH. Program seperti ini sebenarnya juga dimiliki oleh hotel lain meskipun dengan nama yang berbeda. Sedangkan keunggulan dari SPH adalah konsistensinya dalam melaksanakan program dan memberikan kegiatan kepada seluruh anggota *Direct Access*.

3. Knowledge in Product and services

Produk dan pelayanan yang diberikan oleh SPH disesuaikan dengan strategi pemasaran yang telah ditetapkan. Saat ini SPH memfokuskan diri untuk mengerjakan *Chinese market*, oleh karena itu sarana dan prasarana, serta paket yang dikeluarkan disesuaikan dengan strategi pemasaran. Petunjuk arah di dalam hotel juga memakai bahasa Mandarin disamping bahasa Indonesia dan bahasa Inggris. Sedangkan paket yang dikeluarkan untuk pengantin memakai nama *Jing Jiu* (baca:cing ciu).

4. Knowledge in People

Dalam konteks ini SPH merupakan hotel yang unik, karena untuk karyawan baru yang masuk disyaratkan memiliki pendidikan minimal S1 (strata 1) di semua posisi kecuali untuk juru masak dan bartender. Alasan yang digunakan manajemen dengan mensyaratkan S1 ini karena sebagian besar lulusan sekolah perhotelan kurang kuat dalam hal bahasa, analisa, dan logika. Ketiga kemampuan tersebut ternyata sangat membantu manajemen hotel ketika melakukan transformasi

maupun *sharing* pengetahuan. Apalagi manajemen SPH memberikan *empowerment* terhadap karyawannya dalam mengambil keputusan khususnya ketika ada tamu yang komplain. Dengan cara seperti ini semua permasalahan yang ada di lapangan akan cepat terselesaikan dan kepuasan tamu akan tetap dapat terjaga.

Penerapan *Knowledge-Based Strategy* di Surabaya Plaza Hotel

Visi dari Surabaya Plaza Hotel adalah menjadi hotel terbaik yang dipilih oleh semua *stakeholder*. Sedangkan misinya adalah secara konsisten melebihi keinginan tamu, karyawan, dan pemilik. SPH akan mencapai visi dan misinya dengan membuat produk yang kreatif dan inovatif serta menjaga posisi *market leader* untuk hotel bintang empat di Surabaya. Hal ini berarti untuk dapat terus menempati posisi *market leader* dalam industri perhotelan, perusahaan harus mengelola sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki secara optimal.

Untuk mencapai visi dan misinya perusahaan telah menetapkan sasaran yang ingin dicapai, yaitu:

1. Peningkatan *occupancy* dari 77.6% (tahun 2003) menjadi 79.3% pada tahun 2004.
2. Peningkatan *Average Room Rate* dari Rp 229,629,- (tahun 2003) menjadi Rp 240,157 pada tahun 2004.
3. Peningkatan *Revenue Per Available Room* (Rev PAR) dari Rp 178,302 (tahun 2003) menjadi Rp 190,397,- pada tahun 2004.

Untuk mencapai sasaran tersebut, perusahaan telah melakukan langkah-langkah strategis yaitu melakukan diferensiasi dalam hal pelayanan, produk, dan pemasaran. Diferensiasi yang dilakukan adalah penyediaan sumber daya manusia yang berlatar belakang S1 untuk karyawan di *Front Office* dan *Sales & Marketing*. Hal ini akan terus dilanjutkan ke departemen lainnya. Sedangkan perbaikan produk yang dilakukan adalah renovasi baik dikamar maupun di *public area*. Renovasi yang sudah dilakukan adalah penggantian karpet diseluruh koridor, penggantian TV diseluruh kamar dengan menyediakan 60 channel baru, merenovasi *lobby*, *Kartini Restaurant*, dan *Plaza Club*. Renovasi yang cukup banyak pada kondisi perekonomian yang masih lesu seperti saat ini merupakan tantangan tersendiri bagi manajemen hotel.

SPH juga selalu meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan ke tamu, serta selalu kreatif dan inovatif dalam melakukan strategi pemasarannya. Semua strategi pemasaran yang dilakukan didapatkan dari *knowledge* yang dimiliki oleh karyawan hotel

yang diperoleh dengan cara mengadakan *brainstorming*.

Knowledge-Based Strengths and Weakness (Internal Knowledge Gap)

Untuk melakukan analisa K-SW, perusahaan dapat membandingkan pengetahuan yang dimiliki perusahaan dengan pengetahuan yang seharusnya diketahui untuk melaksanakan strategi yang diterapkan. Kesenjangan di antara pengetahuan inilah yang menunjukkan *internal knowledge gap*.

Adapun *Knowledge strengths* Surabaya Plaza Hotel antara lain:

- Pengetahuan tentang strategi pemasaran untuk meningkatkan *market share*
Pengetahuan dalam bidang pemasaran ditujukan untuk meningkatkan *market share* yang ditunjukkan dengan tingginya tingkat hunian dibandingkan hotel bintang empat lainnya di Surabaya. Hal ini dapat kita lihat pada kenaikan *occupancy* mulai dari 74% tahun 2002, 76.4% tahun 2003, dan 80.6% sampai dengan bulan July 2004. Kenaikan tingkat hunian juga dicapai dengan cara memasuki segmen pasar hotel bintang lima.
Strategi dengan menggunakan logika terbalik ini rupanya cukup membawa hasil karena tidak biasanya hotel bintang empat dapat mengambil pasar dari hotel bintang lima. Meskipun demikian SPH juga berusaha untuk memasuki pasar kompetitor langsung seperti Garden Palace Hotel, Novotel, dan Sommerset. Di samping mengerjakan segmen utama yaitu Jakarta, SPH juga mempeluas pasarnya dengan melakukan ekspansi ke kota-kota besar lain di Indonesia yang mempunyai akses pesawat langsung dari dan ke Surabaya. Kota-kota tersebut adalah Balikpapan, Makasar, Semarang, Bandung, Denpasar, dan Manado. Beberapa *sales and marketing initiatives* yang dilakukan oleh Surabaya Plaza hotel adalah:
 - *Sales Blitz* ke beberapa kota besar di Indonesia, utamanya Jakarta, Balikpapan, Semarang, Bandung, dan Makasar.
 - *Coffee Morning surprise*, Sales Team biasanya juga mengirimkan teh, kopi, dan beberapa makanan kecil dan dikirim langsung ke perusahaan yang selama ini banyak mengirimkan tamunya ke SPH. Hal ini dilakukan untuk menjaga hubungan baik dan memberikan perhatian kepada *Key Accounts* (perusahaan yang banyak mengirimkan tamunya).
 - Mengintensifkan promosi baik melalui koran lokal, nasional, maupun koran-koran yang memiliki *niche market*. Dengan menngguna-

- kan koran yang mempunyai *niche market* seperti Info Gading (hanya beredar di daerah perumahan kelapa gading), Media Kebayoran, Media Pondok Indah, Media Bintaro, Media Bumi Serpong Damai (BSD, dan lainnya) ternyata lebih efektif untuk langsung mengenai sasaran dengan biaya yang lebih murah. Di samping itu dalam melakukan promosinya SPH selalu tampil beda dibandingkan dengan para kompetitornya.
- Aktivitas sosial, seperti memperingati hari Kartini dengan *Kartini Award*, dan hari Pahlawan, serta *gong xi fat chai* (hari raya Cina) yang diadakan secara besar-besaran sehingga mendapatkan *media cover* yang cukup baik.
 - Pengetahuan dalam membina hubungan baik dengan *stakeholders* dan *customers*
 - Mengembangkan *Direct Access Program*, dimana para anggota akan sangat membantu meningkatkan tingkat hunian ketika dibuat suatu kegiatan yang melibatkan mereka. Sebagian besar para anggota *direct access* ini adalah para sekretaris yang juga membantu perusahaannya dalam mem-*booking* kamar. Saat ini anggota *direct access* SPH adalah 1.474 orang. *Direct Access Coordinator* (karyawan yang mengurus *direct access member*) setiap hari juga mengirimkan kartu ulang tahun untuk member yang ulang tahun pada hari itu. Demikian juga jika ada anggota yang melahirkan atau yang sedang sakit, *Direct access coordinator* mengirimkan bunga ataupun ucapan selamat jika mereka melahirkan.
 - Ketika melakukan *sales calls*, karyawan *sales & marketing* juga mencari masukan tentang kualitas produk dan pelayanan yang dialami oleh tamu-tamu perusahaan yang telah menginap di SPH.
 - SPH juga memberikan insentif dengan memberikan pengurangan harga jika suatu Biro Perjalanan mencapai jumlah produktivitas tertentu. Sistem insentif diberikan dengan sistem pengurangan harga untuk bulan berikutnya dengan tingkatan pengurangan per *room night*-nya sebagai berikut, jika:
 1. Minimum 75 *room nights* per bulan, mendapatkan pengurangan Rp 5.000,-
 2. Minimum 125 *room nights* per bulan, pengurangan Rp 10.000,-
 3. Minimum 200 *room nights* per bulan, pengurangan Rp 20.000,-
 4. Minimum 300 *room nights* per bulan, pengurangan Rp 25.000,-
 5. Minimum 400 *room nights* per bulan, pengurangan Rp 30.000,-
 - Pengetahuan akan kualitas *F&B product and services*

Surabaya Plaza Hotel sangat mendukung proses pembelajaran, inovasi, dan ketaifitas SDMnya. Dalam konteks F&B, SPH mengembangkan konsep *oriental food* dengan penekanan pada *chinese food* di *Kartini Restaurant*. Sedangkan konsep *western food* dikembangkan di *Cafe Taman* dengan menekankan pada masakan Italia.

Selanjutnya, *Knowledge Weaknesses* Surabaya Plaza Hotel antara lain:

 - Pengetahuan untuk melayani dan memfasilitasi *MICE market*

Pengetahuan akan *MICE (Meeting Incentive Conference Exhibition) market* merupakan kelemahan yang dimiliki oleh SPH. Hal ini disebabkan karena ruang rapat yang dimiliki tidak besar. Sehingga SPH hanya memfokuskan diri pada meeting menengah dan kecil. Kapasitas ruang rapatnya hanya menampung maximum 80 orang. Daya tampung ini kurang proposional dibandingkan dengan jumlah kamar yang dimiliki dan kelas bintang empat yang disandang. Dari data yang ada SPH kehilangan *potential revenue* untuk *MICE* sekitar Rp 134 juta tiap bulannya karena ketidakmampuan daya tampung ruang rapat yang dimiliki, sehingga *customer* memindahkan acara rapatnya ke hotel lain.
 - Pengetahuan untuk meningkatkan *Brand Awareness*

Seiring dengan pergantian nama dari Radisson Plaza Suite Hotel ke Surabaya Plaza Hotel yang baru berumur setahun, menjadi tantangan manajemen SPH untuk lebih meningkatkan aktivitas *Public Relations*-nya untuk meningkatkan *brand awareness*. Sebagian besar *customer* dan *stakeholder* memiliki pengetahuan bahwa hotel tersebut bernama Radisson. Hal ini dapat dimaklumi karena nama tersebut disandang selama 10 tahun, sehingga perlu waktu untuk mengubah pengetahuan yang ada di benak *customer*. Proses perubahan pengetahuan ini akan lebih cepat prosesnya jika manajemen SPH secara rutin mengadakan kegiatan yang sifatnya mendapatkan *media cover* untuk mengubah pengetahuan *brand* yang ada di masyarakat.

Knowledge-Based Opportunities and Threats (External Knowledge Gap)

Untuk mengidentifikasi K-OT (*external knowledge gap*), dibutuhkan perbandingan antara *strategic knowledge* yang dimiliki perusahaan dengan pengetahuan yang dimiliki kompetitor.

Untuk membandingkan tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh Surabaya Plaza Hotel dan kompetitornya, tidak cukup hanya dengan membandingkan fasilitas dan pelayanan, tetapi juga harus dipertimbangkan tingkat hunian, *market share*, *Average Room Rate* (ARR), dan *Rev PAR*. Adapun *knowledge strengths* dan *weaknesses* yang dimiliki oleh kompetitor Surabaya Plaza Hotel, seperti pada tabel 2.

Tabel 2. Competitor's Knowledge Position

Competitors	Knowledge strengths	Knowledge weaknesses
Hilton	<ul style="list-style-type: none"> Facilitating sport events Organizing leisure facilities & programs 	<ul style="list-style-type: none"> Sales & Marketing F&B events
Novotel	<ul style="list-style-type: none"> Facilitating MICE events Organizing family facilities & programs 	<ul style="list-style-type: none"> Sales & Marketing F&B activities
Sommerset	<ul style="list-style-type: none"> Facilitating Japanese Guests 	<ul style="list-style-type: none"> Sales & Marketing Events activities
Garden Palace Hotel	<ul style="list-style-type: none"> Facilitating F&B activities and event Organizing Chinese events and themes 	<ul style="list-style-type: none"> Sales & Marketing Organizing MICE events

* Sumber: Diolah dari data BPC PHRI Surabaya

Dengan demikian, *external knowledge gap* yang teridentifikasi dengan membandingkan *strategic knowledge* yang dimiliki oleh Surabaya Plaza hotel, diterjemahkan dalam *Knowledge opportunities dan threats* berikut ini:

1. Knowledge opportunities

Knowledge Sales & Marketing

Surabaya Plaza Hotel memiliki keunggulan dalam *knowledge sales & Marketing*-nya. Hal ini terlihat dengan usaha-usahanya di dalam melakukan segmentasi, *targeting*, dan *positioning* (STP) dari hotel tersebut jauh lebih bagus dibandingkan dengan para kompetitornya. Bahkan SPH berani "menantang" hotel bintang di atasnya seperti Hyatt Regency Surabaya dan J.W Marriot dalam meningkatkan *market share*-nya untuk pasar korporat.

Pengetahuan akan *event-event* besar yang akan diadakan di Surabaya juga merupakan *opportunity* yang bisa terus dikembangkan. Manajemen SPH berusaha mencari informasi akan *event-event* besar yang akan diadakan di Surabaya di beberapa instansi pemerintah seperti kantor walikota dan kantor gubernur Jawa Timur. Pengetahuan akan informasi bisnis ini juga diperoleh dari setiap karyawan yang mendengar informasi tentang suatu kegiatan yang akan diadakan di hotel, untuk selanjutnya ditindaklanjuti oleh bagian *sales & marketing*.

Knowledge akan fasilitas leisure market

Saat ini SPH hanya kuat pada *corporate market*. Hal ini terbukti dengan tingkat hunian hotel yang cenderung tinggi pada hari kerja dan agak rendah pada saat akhir pekan atau saat liburan. Untuk segmen *leisure* ini tentunya masih dapat ditingkatkan lagi jika SPH menambah beberapa fasilitasnya sehingga dapat membuat tamu lebih betah dalam mengisi liburannya ketika menginap di SPH.

2. Knowledge Threats

Knowledge mengenai perang tarif

Pengetahuan akan perang tarif di Surabaya juga merupakan hal yang harus dicermati. Dengan mulai banyaknya hotel-hotel bintang lima menjual kamarnya dengan harga bintang empat akan menjadikan ancaman baik jangka pendek maupun jangka panjang terhadap SPH. Kemampuan SPH dalam memberikan pengetahuan akan kualitas produk dan kualitas pelayanan menjadi sangat penting dalam mempertahankan *market share* tanpa harus mengorbankan harga yang telah diberikan kepada *customernya*.

Pengetahuan akan kebersihan lingkungan sekitar hotel

Banyaknya Pedagang Kali Lima (PKL) disekitar hotel akan menjadi ancaman bagi bisnis SPH karena mengganggu akses orang keluar masuk hotel. Keadaan ini akan menjadi kurang bagus jika tidak ditangani dengan baik. SPH seharusnya melakukan koordinasi dengan instansi terkait dalam menangani PKL ini karena banyak pihak terlibat, sehingga permasalahannya tidak semata-mata masalah akses masuk tetapi juga masalah sosial.

Tabel 3. Surabaya Plaza Hotel's Opportunities and Threats

Knowledge Opportunities	Knowledge Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Sales & Marketing • Cooperate with external third parties • Generating Revenue from F&B 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitating leisure market • Facilitating & organizing MICE events

* Sumber: Diolah dari *Management Report Surabaya Plaza Hotel* 2003 dan 2004

KEUNGGULAN BERSAING

Pengalaman dan Pengetahuan yang dimiliki SPH

Seiring dengan usia hotel yang sudah mencapai 11 tahun, sudah banyak pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh SPH mulai dari sebelum, selama, dan pasca krisis di Indonesia. Pada waktu pertama hotel berdiri, fokus perhatian untuk pemasarannya lebih banyak di pasar Australia, Eropa dan Amerika. Ketika krisis mulai menimpa negara Indonesia, pengetahuan yang banyak dikembangkan menitik-beratkan pada pasar domestik. Sedangkan setelah krisis dengan perebutan pasar domestik antar hotel yang semakin ketat, SPH berusaha memfokuskan diri pada pasar domestik dan ASEAN ditambah Cina daratan.

Kreativitas dan Inovasi

Kreativitas dan inovasi yang dikembangkan oleh SPH lebih banyak berkaitan dengan pengetahuan yang bernuansa cina dan "logika terbalik" yang diterapkan oleh manajemen SPH. Paket *Jing Jiu* (baca: cing ciu) misalnya lebih banyak ditujukan pada pasar Cina yang mengadakan pernikahan. Pengetahuan ini diperoleh dengan mengamati kebutuhan pengantin Cina jika mengadakan suatu acara pernikahan. Meskipun acara perkawinan tidak diadakan di SPH, karena memang tidak memiliki kapasitas ruangan yang mencukupi untuk acara *wedding*, SPH masih berupaya untuk mendapatkan kamar kematin dan tamu-tamunya untuk menginap di SPH.

Dalam menjalankan strategi pemasarannya, manajemen SPH juga selalu beda dibandingkan dengan hotel lain. Hal ini dapat kita lihat dari nama-nama paket yang dikeluarkan seperti *Paket Miring*, *Paket Tanpa Nama*, *Paket Leha-Leha*, dan *Paket MOJI* (singkatan *Limo Siji*). Di samping itu SPH juga merupakan satu-satunya hotel yang berani menolak tamu jika tamunya meminta *mark up bill* atau kuitansi kosong. Konsistensi dari program ini ternyata membawa dampak yang positif terhadap tingkat hunian hotel khususnya segmen pasar yang cenderung sensitif akan program ini.

SPH juga sudah tiga tahun terakhir ini tidak mengadakan acara tahun baru tetapi tingkat hunian-nya pada akhir tahun selalu 100%. Keberanian mengeluarkan strategi yang berbeda tentunya membutuhkan pengetahuan yang cukup banyak yang harus dieksplorasi dari seluruh karyawan untuk selanjutnya diimplementasikan dalam suatu produk baru yang kreatif dan inovatif.

Identifikasi Knowledge Gaps

Dari pengamatan peneliti *knowledge gap* yang cukup dominan ada di dalam manajemen SPH adalah: Belum adanya ketersinambungan *knowledge* yang dimiliki oleh manajemen dan *knowledge* yang dimiliki oleh karyawan di lapisan bawah. Meskipun manajemen SPH sudah berusaha meningkatkan pengetahuan karyawan tingkat bawahnya dengan mengadakan lomba TTS (Teka Teki Silang) setiap bulannya untuk meningkatkan kemampuan mereka tetapi kurang mendapatkan respon yang baik. Hal ini terbukti dengan peserta yang ikut lomba tersebut cenderung orang yang sama.

Pola pikir karyawan yang berbeda juga menjadi *gap* yang harus diatasi oleh manajemen SPH. Jika suatu strategi kurang dipahami oleh seluruh anggota dalam organisasi cenderung akan menghasilkan sesuatu yang tidak maksimal. Manajemen SPH harus mampu meminimalkan kesenjangan pola pikir ini dengan cara sering melakukan dialog dua arah antara karyawan dan manajemen baik secara formal dan informal. Karena dengan cara seperti ini kesenjangan pola pikir akan dapat diatasi yang berarti segala strategi yang akan diterapkan oleh manajemen akan dengan mudah diikuti oleh seluruh karyawan.

Hal lain adalah kemampuan akan teknologi informasi yang tidak merata. Program *paperless* yang diterapkan oleh manajemen merupakan program yang cukup bagus, tetapi program ini harus diimbangi dengan kemampuan yang merata untuk seluruh karyawan. Sampai saat ini masih ada karyawan yang kurang *familiar* dengan komputer sehingga sedikit banyak akan menghambat program *paperless* yang dicanangkan manajemen.

Pengembangan Kapabilitas Baru

Beberapa usaha telah dilakukan oleh SPH dalam mengembangkan kapabilitas baru dengan cara meningkatkan kemampuan karyawan dengan pelatihan, baik internal maupun ikut pelatihan di luar hotel. Usaha ini dilakukan khususnya untuk karyawan yang sudah lama bekerja di SPH dan tidak memiliki keinginan untuk berkembang. Fokus pelatihan juga banyak difokuskan kepada motivasi di samping

pengetahuan akan pekerjaan yang sudah dilakukan setiap hari, manajemen berusaha untuk meningkatkan pengetahuan mereka agar karyawan dalam bekerja dapat lebih efektif dan efisien.

Dalam merekrut karyawan baru manajemen SPH menerapkan syarat dasar yaitu Jujur, Sarjana dari disiplin apapun, berpenampilan baik, serta menguasai salah satu bahasa asing selain bahasa Inggris. Pengalaman kerja tidak diutamakan dalam merekrut karyawan baru, kecuali untuk posisi kepala bagian. Dengan adanya kriteria tersebut diharapkan kapabilitas baru dapat dibentuk karena adanya pengetahuan baru yang dibawa oleh karyawan baru yang belum terbentuk oleh perusahaan sebelumnya.

Dalam menerapkan konsep *the right man in the right position*, manajemen SPH memiliki cara yang cukup berbeda. Untuk karyawan baru di bagian *sales & marketing* misalnya syarat khusus yang disyaratkan adalah berapa banyak calon karyawan tersebut memiliki *relationship*, bukan banyak pengalaman yang dimiliki. Sedangkan untuk bagian *Front Office* lebih dititik beratkan pada seberapa banyak bahasa asing yang dikuasai, karena manajemen SPH percaya *Front Office* adalah pusat informasi oleh karena itu kemampuan bahasa sangat diperlukan. Untuk di bagian *Housekeeping* penitikberatannya lebih ditujukan pada kejujuran dari calon karyawan, karena tugas dari *room boy* adalah memasuki kamar tamu.

Kapabilitas lain yang dikembangkan adalah pengetahuan akan bahasa Mandarin. Khususnya pada tanda-tanda penunjuk arah dan informasi didalam kamar. Karena dengan mulai banyaknya tamu yang datang dari Cina daratan sebagian tidak dapat berbahasa Inggris atau bahasa Indonesia. Oleh karena itu untuk meminimalkan kesalahan dalam menangani tamu-tamunya dari Cina daratan, manajemen SPH memberikan pengetahuan atau informasi ke tamu dalam bahasa Mandarin.

Penggabungan Knowledge Strategy dan Business Strategy

Dalam mewujudkan *goal*-nya manajemen SPH menggabungkan *knowledge strategy* yang dimiliki dengan *business strategy* yang telah dibuat. Dengan menargetkan segmen Cina baik Cina domestik, dari ASEAN, maupun dari Cina daratan, SPH menyediakan fasilitas restorannya yang menyediakan menu masakan Cina, dikombinasi dengan karyawan yang fasih berbahasa Mandarin dan memiliki pengetahuan tentang budaya Cina, ditambah dengan semua petunjuk arah dan informasi hotel yang menggunakan bahasa Cina, dan dipandu lagi dengan paket-paket yang memenuhi kebutuhan segmen Cina.

Di samping itu dalam melakukan promosinya SPH juga membuat brosur hotel dengan menggunakan bahasa Mandarin dan memanfaatkan patung bertangan seribu yang ada di hotel sebagai *icon* hotel dalam melakukan promosi.

Analisis Competitive Advantage

Mengacu pada *the elements of competitive advantage* seperti yang disampaikan oleh Rao & Steckel dalam bukunya *Analysis for Strategic Marketing* dapat diketahui hal-hal sebagai berikut:

1. *Source of Advantage (knowledge asset)* dari Surabaya Plaza Hotel meliputi:

Customer knowledge

Manajemen SPH sangat memperhatikan kebutuhan tamu-tamunya, bahkan sampai hal-hal yang kecil. Karyawan *Front Office* dan *Food & Beverage* dilatih untuk mengetahui dan memanggil tamu dengan menyebut namanya, khususnya tamu yang sudah menjadi *Return Guest*. Di samping itu karyawan juga dilatih untuk mengetahui kesukaan tamu-tamu tersebut mulai dari tipe kamar yang disukai sampai makanan kesukaannya.

Stakeholder Relationships

Sebagai hotel bisnis SPH benar-benar memfokuskan diri pada pasar korporat sebagai penyumbang terbesar didalam hotel bisnis. SPH bahkan menyiapkan satu karyawan khusus (*Direct Access Coordinator*) yang menangani para *booker* dari korporat ini dengan memberikan berbagai insentif dan kegiatan rutin yang sifatnya membentuk komunitas tersendiri. Dengan adanya komunitas ini, kontribusi yang diberikan oleh para anggota *Direct Access* mencapai 40% dari total bisnis yang diperoleh oleh SPH. Program seperti ini sebenarnya juga dimiliki oleh hotel lain meskipun dengan nama yang berbeda. Sedangkan keunggulan dari SPH adalah konsistensinya dalam melaksanakan program dan memberikan kegiatan kepada seluruh anggota *Direct Access*.

Knowledge in Product and services

Produk dan pelayanan yang diberikan oleh SPH disesuaikan dengan strategi pemasaran yang telah ditetapkan. Saat ini SPH memfokuskan diri untuk mengerjakan *Chinese market*, oleh karena itu sarana dan prasarana, serta paket yang dikeluarkan disesuaikan dengan strategi pemasaran. Petunjuk arah di dalam hotel juga memakai bahasa Mandarin di samping bahasa Indonesia dan bahasa Inggris.

Knowledge in People

Dalam konteks ini SPH merupakan hotel yang unik, karena untuk karyawan baru yang masuk disyaratkan memiliki pendidikan minimal S1 (strata 1) di semua posisi kecuali untuk juru masak dan bartender. Alasan yang digunakan manajemen dengan mensyaratkan S1 ini karena sebagian besar lulusan sekolah perhotelan kurang kuat dalam hal bahasa, analisa, dan logika. Ketiga kemampuan tersebut ternyata sangat membantu manajemen hotel ketika melakukan transformasi maupun sharing pengetahuan. Apalagi manajemen SPH memberikan *empowerment* terhadap karyawannya dalam mengambil keputusan khususnya ketika ada tamu yang komplain. Dengan cara seperti ini semua permasalahan yang ada di lapangan akan cepat terselesaikan dan kepuasan tamu akan tetap dapat terjaga.

2. Positional Advantages

Dalam menjalankan bisnisnya SPH berusaha untuk menggabungkan *superior customer value* dengan *lower relative cost*. Hal ini sangat bisa dimaklumi mengingat persaingan yang sangat ketat dan tuntutan konsumen sekarang adalah mendapatkan pelayanan dan fasilitas yang sangat bagus dengan harga yang semurah-murahnya. SPH berhasil mengakomodasi keinginan konsumen tersebut dengan membuat paket yang sesuai dengan kebutuhan beberapa segmen pasar

terbesar seperti *Paket Miring* dan *Paket Leha-leha* sehingga dapat menikmati tingkat hunian kamar yang lebih baik dibandingkan para kompetitornya.

3. Performance outcomes.

Source of advantage dan *positional advantages* yang dimiliki oleh SPH dibandingkan dengan kompetitornya menghasilkan kinerja yang relatif lebih baik seperti tergambar pada tabel 4.

Dari data tersebut di atas terlihat bahwa hampir semua hotel berkurang *market share*-nya, akan tetapi SPH masih terus bertahan di atas *fair market share* yang dimiliki. Kondisi ini terjadi karena hotel bintang lima berusaha memasuki pasar hotel bintang empat dengan cara menurunkan harga mereka untuk menaikkan *market share*.

Sustaining Competitive Advantage

Dengan target, segmentasi, dan *positioning* (STP) yang sangat jelas ditambah dengan kapabilitas dan *resources* yang ada di dalam hotel dan dieksplorasi untuk menciptakan produk baru, telah membuat SPH memiliki *competitive advantage*. Pengetahuan akan segmen dan strategi ini lambat laun akan diketahui oleh kompetitor. Oleh karena itu manajemen SPH harus terus menggali pengetahuan yang dimiliki dan mencari pengetahuan baru agar selalu dapat *sustain* dalam menjaga *competitive advantage*nya.

Tabel 4. Direct Competitor Analysis

January – December 2002						
Hotel 4*	Room Avail.	Occupancy	Average Rate (Rupiah)	Rev. Par (Rupiah)	Market Share	Fair Market Share
Radisson (Plaza)	76,650	74.15%	219,378	162,669	23.0%	16.1%
Hilton	45,260	33.21%	219,637	72,942	6.1%	9.5%
Novotel	76,650	44.20%	205,659	90,909	13.7%	16.1%
Somerset	141,620	55.39%	223,701	123,906	31.8%	29.8%
Garden Palace	135,050	46.29%	208,085	96,323	25.3%	28.4%
TOTAL	475,230	51.91%	216,023	112,144	100.0%	100.0%
January – December 2003						
Hotel 4*	Room Avail.	Occupancy	Average Rate (Rupiah)	Rev. Par (Rupiah)	Market Share	Fair Market Share
Plaza Hotel	76,650	76.43%	231,096	176,616	21.3%	16.1%
Hilton	45,260	41.11%	224,494	92,283	6.8%	9.5%
Novotel	76,650	62.92%	207,219	130,384	17.5%	16.1%
Somerset	141,620	57.72%	243,719	140,680	29.7%	29.8%
Garden Palace	135,050	50.23%	199,151	100,028	24.7%	28.4%
TOTAL	475,230	57.87%	222,334	128,654	100.0%	100.0%
January – July 2004						
Hotel 4*	Room Avail.	Occupancy	Average Rate (Rupiah)	Rev. Par (Rupiah)	Market Share	Fair Market Share
Plaza Hotel	44,730	80.61%	245,344	197,773	20.7%	16.1%
Hilton	26,412	34.01%	210,902	71,738	5.2%	9.5%
Novotel	44,730	72.96%	216,787	158,163	18.7%	16.1%
Somerset	82,644	61.36%	247,073	151,594	29.1%	29.8%
Garden Palace	78,810	58.38%	205,792	120,143	26.4%	28.4%
TOTAL	277,326	62.88%	228,293	143,559	100.0%	100.0%

* Sumber: Diolah dari data BPC PHRI Surabaya

Manajemen SPH sudah seharusnya juga memikirkan *market* baru, jika suatu saat terjadi sesuatu yang kurang bagus terhadap *market* ini. Dengan kata lain peningkatan pengetahuan dan penyebarluasannya di dalam karyawan harus selalu ditingkatkan agar posisinya yang kompetitif dapat terus dipertahankan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan uraian analisis pada bab terdahulu, dapat ditarik kesimpulan bahwa, Surabaya Plaza Hotel secara umum telah melakukan *management by knowledge*, meskipun belum terorganisir dengan baik. Upaya pemanfaatan pengetahuan untuk kelancaran operasional hotel sudah berjalan cukup baik, khususnya pengetahuan yang mempengaruhi posisi kompetitif yang bersumber pada *customer knowledge*, *stakeholder relationships*, *knowledge in product and services*, dan *knowledge in people*. Meskipun peralatan maupun *software* yang dipergunakan belum terintegrasi dalam satu sistem, tetapi sudah ada upaya optimal dalam melakukan upaya penciptaan, penyebarluasan, maupun penyimpanan pengetahuan.

Supaya penerapan *knowledge management* lebih maksimal, Surabaya Plaza Hotel harus mengintegrasikan sistem *software* yang dimiliki menjadi berbasis pada *database* yang bisa diakses oleh semua departemen. Dengan peningkatan kualitas peralatan yang terintegrasi akan dapat mengembangkan gagasan baru, dan pola pemikiran yang memungkinkan perusahaan untuk lebih kompetitif, serta budaya yang mendukung kreativitas dan inovasi.

Surabaya Plaza Hotel sudah memiliki *innovation knowledge*, karena sumber daya maupun kapabilitas yang dimiliki pada umumnya berbeda dan bahkan lebih baik dibandingkan para kompetitornya. Disamping itu SPH juga telah menggabungkan *Knowledge Strategy* dan *Business Strategynya* sehingga dapat memiliki *competitive advantage* untuk memenangkan persaingan.

Dalam mencapai sasaran-sasaran kompetitifnya, Surabaya Plaza Hotel cukup memiliki pengetahuan yang memadai dengan lebih memfokuskan pada *Revenue Per Available Room* (Rev PAR) dari pada hanya berfokus pada *occupancy* atau *Average Room Rate* saja. Disamping itu SPH juga harus berusaha untuk meningkatkan *brand awareness*-nya mengingat nama yang disandang kalah populer dibandingkan Radisson (*internal knowledge gap*). Perbandingan pengetahuan yang dimiliki SPH dan kompetitornya terletak pada kurangnya pengetahuan

dalam memfasilitasi MICE *event* dan *leisure market* (*external knowledge gap*).

Peluang yang dapat dikembangkan lebih lanjut adalah peningkatan pengetahuan *sales & marketing* untuk melakukan penetrasi pasar kompetitor baik hotel bintang empat maupun bintang lima. Mengembangkan pengetahuan *Food & Beverage* supaya dapat meningkatkan pendapatan hotel di luar pendapatan kamar merupakan pengetahuan lain yang masih bisa dieksplorasi.

Dari uraian *Knowledge-based strategy*, dapat disimpulkan bahwa perpaduan antara *knowledge* yang dimiliki, kapabilitas dan *resources* yang ada, digabungkan dengan strategi bisnis yang dimiliki telah menghasilkan *competitive advantage* yang menjadikan SPH memiliki *performance* lebih bagus dibandingkan kompetitornya. Sesuai dengan *The Knowledge Management Pyramid* yang dikembangkan oleh Rosenberg, Surabaya Plaza Hotel berada pada level dua yaitu *Information, Creation, Sharing, and Management*.

Saran

Berdasarkan pembahasan yang telah dijabarkan pada bab-bab terdahulu dan kesimpulan akhir seperti di atas, berikut beberapa saran atau rekomendasi bagi Surabaya Plaza Hotel dalam menerapkan *knowledge management* dan *knowledge based strategy*.

- Surabaya Plaza Hotel sebaiknya mengintegrasikan semua sistem *software* yang berbeda di beberapa departemen sehingga dapat memaksimalkan *knowledge management* yang telah diterapkan. Pengintegrasian sistem hendaknya berdasarkan pada *database* sehingga dapat diakses oleh semua karyawan untuk memperlancar tugasnya dan meningkatkan pengetahuannya.
- Mengadakan satu jabatan baru yaitu *Knowledge Management Manager* yang langsung bertanggung jawab ke *General Manager*. Dengan diadakannya jabatan ini diharapkan semua proses *knowledge management* di hotel dapat berjalan, dimonitor, dan diukur dengan baik sehingga memberikan keunggulan bersaing.
- Meningkatkan semua kapabilitas dan *resources* yang ada untuk memasuki tingkat yang tinggi lagi (level tiga dalam konsep Rosenberg) yaitu *Enterprise Intelligence*. Jika SPH berhasil masuk pada level ini penulis yakin bahwa SPH akan selalu unggul dalam bersaing dengan semua hotel di Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Barclay, R.O., Murray, C. M. (2002). "What is knowledge management", *Knowledge Praxis*, available from <http://www.media-access.com/whatis.html> [accessed April 9, 2004].
- Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- BPC PHRi Surabaya.
- Collis, D.J., Montgomery, C.A (1998). *Corporate strategy: A resource-based approach*, McGraw-Hill.
- Commerce-Database.com. (2004). "Knowledge management definition", available from <http://www.commerce-database.com/knowledge-management.htm.source=google>. [accessed April 17, 2004].
- Ghalib, A.K. (2004). "Systemic knowledge management: Developing a model for managing organisational assets for strategic and sustainable competitive advantage", *Journal of Knowledge Management Practice*, available from <http://www.tlinc.com/articl56.htm> [accessed April 15, 2004].
- Gupta, A., McDaniel, J. (2002). "Creating competitive advantage by effectively managing knowledge: A framework for knowledge management", *Journal of Knowledge Management Practice*. Available from <http://www.tlinc.com/articl39.htm> [accessed April 13, 2004].
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., Sexton, D.L. (2001). "Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation", *Strategic Management Journal*, 22. pp. 479-491.
- Johnson, G., Scholes, K. (2003). "What is strategy", available from http://www.tutor2u.net/business/strategy/what_is_strategy.htm [retrieved April 12, 2004].
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Publishing.
- KPMG Consulting (2000) "Knowledge management research report 2000", available from <http://www.office.com.tw/kmreportfinal2000.pdf> [accessed April 17, 2004].
- Porter, M.E. (1980) *Competitive strategy*, New York. Free Press.
- Rao, V.R., Steekel, J.H. (1998). "Analysis for strategic marketing", Addison-Wesley.
- Rosenberg, M.J. (2001). *E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age*, McGraw-Hill.
- Suresh, R. (2002). "Knowledge Management- A Strategic Perspective", available from http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles/KM_a_Strategic_Perspective.pdf
- Teece, D.J. (1984). "Economic analysis & strategic management", *California Management Review*, 26, (3), Spring, pp. 87-110.
- The Knowledge Management Forum. (1996). "What is knowledge management", available from http://www.km-forum.org/what_is.htm [accessed April 12, 2004]
- Thompson, A.A., Strickland III, A.J. (2003). *Strategic management: Concepts and cases*, 13rd edn, New York, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Yin, R.K. (1989). "Case study research design and methods", revised Edn, Sage Publication.
- Zack, H. M. (2002). "A strategic pretext for knowledge management", *The Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities*. available from http://www.alba.edu.gr/OKLC2002/proceedings/pdf_files/ID243.pdf [accessed April 5, 2004].
- Zack, M.H. (1999). "Competing on knowledge", *2000 Handbook of Business Strategy*, Faulkner & Gray. pp. 81-88, available from <http://web.cba.neu.edu/~zack/articles/compknow/comp-know.htm> [accessed April 7, 2004].
- Zack, M.H. (1999). "Developing a knowledge strategy", *California Management Review*, Vol. 41. 3, (Spring), pp. 125-145 (Electronic Version), available from <http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat.htm> [accessed April 5, 2004].