

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri perhotelan di Indonesia terus berkembang dengan jumlah hotel berbintang mencapai 4.584 pada tahun 2024. Pemulihan pascapandemi juga mendorong peningkatan omzet hingga Rp188,6 triliun pada 2023. Namun, di tengah tren positif tersebut, banyak hotel menghadapi tantangan efisiensi operasional untuk menjaga daya saing dan profitabilitas.

Hotel XYZ Cibitung, sebuah hotel bintang tiga yang berlokasi strategis di kawasan industri Bekasi, memiliki fasilitas lengkap (92 kamar, *function room*, restoran, *lounge*, kolam renang, karaoke) dan segmen pasar yang jelas. Meski demikian, laporan keuangan menunjukkan kerugian berturut-turut dari 2020 hingga 2024, dengan nilai kerugian masih di atas Rp 4 miliar per tahun. Fenomena ini menimbulkan anomali: potensi pasar besar dan fasilitas memadai, tetapi kinerja finansial tetap negatif.

Efisiensi operasional menjadi faktor krusial dalam menjembatani kesenjangan tersebut. *Input* seperti jumlah karyawan, kamar, dan *function room* membentuk struktur biaya, sementara *output* berupa jumlah tamu dan *event* menentukan pendapatan. Ketidakseimbangan *input-output* berimplikasi langsung pada profitabilitas. Berbagai penelitian efisiensi hotel dengan metode *Data Envelopment Analysis* (DEA) telah dilakukan, namun sebagian besar berfokus pada hotel di kawasan wisata (Ramadhani, 2016; Dalma, 2022) atau luar negeri (Karakitsiou et al., 2020; Lei & Liu, 2018). Penelitian efisiensi hotel di kawasan industri masih jarang dilakukan.

Dengan demikian, penelitian ini penting untuk mengukur efisiensi operasional Hotel XYZ Cibitung menggunakan DEA, membandingkannya dengan Hotel XYZ Cibubur, Banten, dan Bogor, serta merumuskan strategi peningkatan efisiensi. Penelitian ini mengisi *research gap* berupa kurangnya kajian efisiensi hotel non-wisata di kawasan industri dengan pendekatan DEA.

Strategi-strategi yang dilakukan oleh manajer perusahaan tentu juga dilakukan oleh perusahaan dibidang perhotelan, khususnya Hotel XYZ Cibitung di Bekasi. Hotel XYZ Cibitung adalah hotel bintang tiga. Target pasar hotel ini untuk para pelancong bisnis maupun liburan. Posisi hotel terletak 20 km di sebelah timur Jakarta dan dikelilingi oleh Tol Telaga Asih, Komplek Panasonic Gobel, serta Kawasan Industri MM2100. Layanan hotel ini merupakan perpaduan layanan Internasional dan Indonesia. Harga Hotel XYZ Cibitung terjangkau, karena termasuk dalam kelompok hotel Bintang 3.

Uraian di atas menjadi dasar penelitian ini untuk mengukur efisiensi operasional pada perusahaan Hotel XYZ Cibitung dengan pendekatan *Data Envelopment Analysis* (DEA). Hotel XYZ Cibitung memiliki laporan Laba-Rugi yang kurang bagus dalam lima tahun, tahun 2020, 2021, 2022, 2023 dan tahun 2024. Tahun 2020-2025, Hotel XYZ Cibitung mengalami kerugian dan persentase kerugiannya menurun setiap tahunnya. Tahun 2020 mengalami kerugian sebesar Rp 7.149.244.553. Tahun 2021 mengalami kerugian sebesar Rp 5.253.530.202. Tahun 2022 mengalami kerugian sebesar Rp 4.167.553.945. Tahun 2023 masih memiliki kerugian sebesar Rp 4.090.074.396 dan tahun 2024 masih memiliki kerugian sebesar Rp. 4.720.640.087. Walaupun masih berstatus rugi, namun kerugian ini mengalami penurunan setiap tahunnya. Penurunan kerugian ini tidak signifikan, sementara Hotel XYZ Cibitung memiliki potensi untuk mendapatkan keuntungan. Hal ini terlihat dari kesediaan kamar tipe *Superior Room* sebanyak 42 kamar, tipe *Deluxe Room* sebanyak 47 kamar, dan tipe *Suite Room* sebanyak 3 kamar. Selain menyewakan kamar, Hotel XYZ Cibitung juga menyewakan ruangan untuk meeting, kolam renang, restoran, *lounge*, dan tempat karaoke. (Hotel XYZ Cibitung, 2025).

Kondisi ini relevan bagi Hotel XYZ Cibitung, yang mengalami kerugian berturut-turut selama beberapa tahun terakhir meskipun memiliki potensi pasar yang kuat. Data laporan keuangan internal hotel menunjukkan kerugian tiap tahun dimulai dari tahun 2020 mengalami kerugian sebagai berikut:

Tabel 1.1 Kerugian Hotel XYZ Cibitung 2020-2024

Tahun	Rugi (Rp.)
2020	7.149.244.553
2021	5.253.530.202
2022	4.167.553.945
2023	4.090.074.396
2024	4.720.640.087

Sumber: Laporan Keuangan Hotel XYZ 2020 – 2024

Fenomena ini menunjukkan anomali bisnis: fasilitas lengkap, lokasi strategis, potensi pasar kuat, namun kinerja keuangan tetap rugi. Anomali inilah yang menegaskan pentingnya penelitian efisiensi operasional. Efisiensi operasional sangat berkaitan dengan kinerja keuangan karena *input* hotel seperti jumlah karyawan, jumlah kamar, dan jumlah *function room* merupakan struktur biaya yang memengaruhi biaya operasional (*operating expenses*). Sementara *output* seperti jumlah pengunjung dan jumlah *event* berkontribusi pada pembentukan pendapatan (*revenue*). Sehingga evaluasi efisiensi *input–output* bukan sekadar pengukuran teknis, tetapi berimplikasi langsung pada profitabilitas hotel.

Sebagai Pembanding dalam penelitian ini yaitu Hotel XYZ Cibubur, Banten, dan Bogor. Untuk mengukur efisiensi operasional secara objektif, Data Envelopment Analysis (DEA) digunakan karena:

1. DEA mampu menangani multi-*input* dan multi-*output*, sesuai karakter hotel.
2. DEA tidak memerlukan asumsi bentuk fungsi produksi seperti metode parametrik.
3. DEA memungkinkan membandingkan efisiensi antar DMU berdasarkan periode bulanan, sehingga lebih sensitif terhadap fluktuasi operasional hotel.
4. DEA telah menjadi standar internasional dalam penelitian efisiensi hotel (Karakitsiou et al., 2020; Lei & Liu, 2018).

Penelitian ini bertujuan mengukur efisiensi Hotel XYZ Cibitung, mengidentifikasi penyebab inefisiensi, dan memberikan rekomendasi strategis berbasis model efisiensi yang ideal dan membandingkannya dengan Hotel XYZ Cibubur, Banten, dan Bogor. *Data Envelopment Analysis* (DEA) merupakan salah satu metode analisis untuk mengukur efisiensi operasional hotel. Metode DEA ini telah banyak digunakan dalam beberapa tahun terakhir. Metode ini tidak memerlukan penetapan fungsi terlebih dahulu. Dengan membagi beberapa item *output* dengan beberapa item *input*, metode ini mendapatkan batasan produksi (*production frontiers*) menggunakan pemrograman matematis untuk mengevaluasi efisiensi relatif hotel. Metode analisis ini merupakan jenis pendekatan non-parametrik, (Lei & Liu, 2018) yang dilakukan pada hotel wilayah negara Taiwan.

Pengukuran efisiensi operasional usaha perhotelan dengan metode DEA di Indonesia belum banyak. Penelitian Ramadhani (2016) menggunakan metode DEA dalam mengukur efisiensi operasional hotel-hotel yang ada di wilayah Yogyakarta. Pemilihan hotel di Yogyakarta karena wilayah Yogyakarta termasuk wilayah yang ramai dikunjungi para wisatawan baik wisatawan dalam negeri maupun asing. Hasil penelitian Ramadhani (2016) menunjukkan hanya 6 dari 23 hotel yang mencapai tingkat efisiensi operasional sebesar 100%. Penelitian Dalma (2022) juga menggunakan metode DEA. Hasil penelitian Dalma (2022) menunjukkan bahwa hotel-hotel berbintang di Indonesia pada tahun 2018 belum mengalami efisiensi.

Uraian di atas menunjukkan bahwa penelitian mengenai efisiensi operasional untuk usaha dibidang perhotelan belum banyak. Pengukuran efisiensi operasional dengan menggunakan metode DEA untuk usaha hotel lebih banyak pada hotel di wilayah pariwisata. Sementara, pengukuran efisiensi operasional untuk hotel di wilayah pemukiman atau pusat industri belum banyak dilakukan penelitian. Hal ini yang menjadi dasar penelitian ini untuk mengukur efisiensi operasional Hotel XYZ Cibitung, karena termasuk hotel berbintang 3 dan berada di lokasi Cibitung yang termasuk salah satu wilayah pusat industri dengan membandingkannya dengan Hotel XYZ Cibubur, Banten, dan Bogor.

Di tengah tren positif tersebut, hotel-hotel di berbagai wilayah menerapkan strategi efisiensi yang berbeda. Beberapa hotel menggunakan strategi *cost control* untuk menekan biaya (Ardiansyah & Maria Th, 2025), sementara yang lain memanfaatkan sistem informasi manajemen untuk meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan (Arujisaputra, 2025). Berbagai upaya tersebut membuktikan bahwa efisiensi operasional telah menjadi faktor penting dalam daya saing industri hotel.

Situasi ini juga relevan bagi Hotel XYZ Cibitung, sebuah hotel bintang tiga yang berlokasi strategis di kawasan industri Bekasi, berdekatan dengan MM2100, Panasonic Gobel, dan akses tol utama. Dengan 92 kamar yang terdiri atas *Superior Room, Deluxe Room, dan Suite Room*, ditambah fasilitas lengkap seperti *function room, restoran, lounge*, kolam renang, dan karaoke, hotel ini memiliki potensi pasar yang kuat untuk menarik tamu bisnis.

Namun demikian, terdapat fenomena kontradiktif (*anomaly*) yang menjadi dasar urgensi penelitian ini. Secara logis, lokasi strategis dan kelengkapan fasilitas seharusnya menjadi modal kuat bagi hotel untuk menghasilkan profit. Akan tetapi, laporan laba-rugi menunjukkan bahwa Hotel XYZ Cibitung mengalami kerugian beberapa tahun berturut-turut.

Anomali ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara potensi pasar yang besar dan hasil finansial yang dicapai. Dengan fasilitas lengkap, lokasi strategis, serta segmen pasar yang jelas, kondisi rugi yang berulang mengindikasikan adanya permasalahan efisiensi operasional yang perlu diidentifikasi secara ilmiah.

Berbagai penelitian efisiensi hotel menggunakan metode *Data Envelopment Analysis* (DEA) telah dilakukan, namun sebagian besar berfokus pada hotel di kawasan wisata (Ramadhani, 2016; Dalma, 2022) atau pada hotel di luar Indonesia (Karakitsiou et al., 2020; Lei & Liu, 2018). Belum banyak penelitian yang mengukur efisiensi hotel di kawasan industri, seperti Cibitung, yang memiliki karakteristik pasar berbeda dari kawasan wisata.

Untuk memperjelas posisi penelitian ini, berikut adalah *matrix research gap*:

Tabel 1.2 Research Gap Penelitian

Penelitian Terdahulu	Fokus	Keterbatasan	Gap yang Diisi Penelitian Ini
Karakitsiou et al. (2020)	DEA hotel & restoran di Yunani	Fokus luar negeri, konteks berbeda	Belum ada studi DEA hotel kawasan industri Indonesia.
Lei & Liu (2018)	Network DEA hotel bintang 5 Taiwan	Objek berbeda (hotel mewah)	Tidak relevan untuk hotel bintang 3 dengan karakter pasar industri.
Ramadhani (2016)	Efisiensi hotel di Yogyakarta	Kawasan wisata	Belum mencerminkan kondisi hotel non-wisata, khususnya kawasan industri.
Dalma (2022)	Hotel berbintang seluruh Indonesia	Data 2018; Tidak fokus hotel industri	Tidak spesifik menganalisis efisiensi DMU kuartalan pascapandemi.
Penelitian ini	Hotel XYZ Cibitung (hotel bintang 3 kawasan industri) dan Hotel Pembanding Hotel XYZ Cibubur, Banten, dan Bogor	–	Mengisi kekosongan studi efisiensi hotel non-wisata dengan DEA kuartalan 2022–2024, serta memberikan strategi manajerial.

Berdasarkan gap tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk:

1. Mengukur tingkat efisiensi operasional hotel secara objektif menggunakan DEA.
2. Mengidentifikasi *input* dan *output* mana yang menyebabkan inefisiensi.
3. Memberikan rekomendasi strategi konkret agar hotel dapat meningkatkan performa operasional dan keluar dari kondisi rugi.

Dengan demikian, penelitian ini memiliki kontribusi praktis dan akademis dalam memahami efisiensi hotel di kawasan industri yang belum banyak dikaji.

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Laporan laba-rugi Hotel XYZ Cibitung tahun 2022 sampai tahun 2024 masih mengalami kerugian. Kerugian mencapai Rp 4.167.553.945 pada tahun 2022 dan ada mengalami penurunan kerugian sebesar 1,86% menjadi Rp 4.090.074.396 tahun 2023. Penurunan kerugian tidak signifikan hanya sebesar Rp 1,86% dan posisi keuangan Hotel XYZ Cibitung di tahun 2023 masih dalam keadaan rugi. Pada tahun 2024 kerugian mengalami kenaikan dibandingkan 2023 dengan besaran Rp 4.720. 640.087. Penelitian mengenai pengukuran efisiensi operasional untuk usaha hotel masih sedikit. Efisiensi operasional hotel dengan metode DEA sudah dilakukan untuk hotel berbintang yang berada di wilayah objek wisata. Sementara, pengukuran efisiensi operasional hotel dengan metode DEA untuk wilayah bukan objek wisata belum banyak dilakukan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini disusun langsung berdasarkan *research gap* yang telah diidentifikasi, yaitu kurangnya penelitian efisiensi operasional hotel di kawasan industri menggunakan pendekatan DEA. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat efisiensi operasional Hotel XYZ Cibitung selama periode 2022–2024 dengan Pembanding Hotel XYZ Cibubur, Banten, dan Bogor berdasarkan metode *Data Envelopment Analysis* (DEA)?
2. *Input* dan *output* mana yang menjadi penyebab utama inefisiensi operasional hotel?
3. Strategi apa yang dapat diterapkan manajemen hotel XYZ Cibitung untuk meningkatkan efisiensi operasional berdasarkan hasil analisis DEA?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis tingkat efisiensi operasional Hotel XYZ Cibitung dengan hotel pembanding menggunakan metode DEA.
2. Menganalisis faktor *input* dan *output* yang paling berpengaruh terhadap efisiensi operasional hotel.
3. Memberikan rekomendasi strategis peningkatan efisiensi dan kinerja operasional.

1.4 Batasan Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada:

1. Objek penelitian: Hotel XYZ Cibitung dengan pembanding Hotel XYZ Cibubur, Banten, dan Bogor. Pemilihan ini dilakukan karena kesamaan segmen pasar dan jaringan manajemen, sehingga hasil perbandingan lebih *relevan*.
2. Periode penelitian: 2022–2024, dipilih karena mencerminkan kondisi pascapandemi dan tren pemulihan industri hotel.
3. Metode analisis: DEA dengan model CRS (*Constant Return to Scale*) dan VRS (*Variable Return to Scale*), digunakan untuk menangkap efisiensi teknis sekaligus skala operasional hotel.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat praktis dan teoritis, antara lain: Manfaat Praktis

1. Memberikan informasi objektif kepada manajemen Hotel XYZ Cibitung mengenai tingkat efisiensi operasional.
2. Menunjukkan faktor *input-output* yang paling berpengaruh terhadap efisiensi.
3. Menawarkan strategi konkret berbasis DEA untuk meningkatkan kinerja operasional hotel.

Manfaat Teoritis

1. Menambah literatur mengenai efisiensi hotel di kawasan industri, yang masih jarang diteliti.
2. Memberikan nilai tambah metodologis melalui penerapan DEA pada hotel bintang tiga non-wisata, sehingga memperluas konteks penggunaan metode.