

OPERATOR HOTEL LOKAL

Berdikari Membangun Negeri

I Ketut Kanten

Wayan Mertha

Putu Irma Yunita



Operator Hotel Lokal Berdikari Membangun Negeri

©2024, I Ketut Kanten

I Wayan Mertha

Putu Irma Yunita

xi + 260 halaman; 15,5 cm x 23 cm

Cetakan Pertama, Agustus 2024

Penyunting isi :
Penyunting bahasa :
Perancang sampul :
Penata letak : Abdul Mannan

Penerbit:

Mata Kata Inspirasi

(Anggota IKAPI No. 146/DIY/2021)

Gampingan RT 003, Dusun Munggang,

Desa Sitimulyo, Kecamatan Piyungan, Kabupaten Bantul,

Daerah Istimewa Yogyakarta

Email: matakatainspirasi@gmail.com

www.matakatainspirasi.id

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apa pun, termasuk fotokopi, tanpa izin tertulis dari Penulis/Penerbit.



Kata Pengantar

Selamat datang dalam buku “Operator Hotel Lokal: Berdikari Membangun Negeri”. Buku ini menggali lebih dalam tentang peran dan kontribusi operator hotel lokal dalam industri perhotelan di Indonesia, dengan fokus pada perkembangan dan keunikan mereka dalam konteks Bali, yang mana konten dari buku ini disusun dari berbagai informasi yang dikumpulkan penulis saat menyusun disertasi program doktor serta informasi tambahan pasca Pandemi. Buku ini bertujuan untuk menjelaskan peran dan kontribusi penting yang dimainkan oleh operator hotel lokal dalam mengembangkan pariwisata lokal dan membangun merek Indonesia di dunia.

Indonesia memiliki kekayaan alam, budaya, dan keramahan yang menarik wisatawan dari seluruh dunia. Dalam beberapa tahun terakhir, operator hotel lokal mulai menjadi kekuatan yang signifikan dalam industri perhotelan di Indonesia, khususnya di Bali. Mereka tidak hanya menjalankan operasional hotel dengan profesionalisme tinggi, tetapi juga berperan dalam mendukung pembangunan ekonomi lokal dan melestarikan keunikan budaya daerah.

Dalam buku ini, kita akan menjelajahi konsep operator hotel lokal secara mendalam. Kami akan mengajak Anda untuk melihat profil para pendiri operator hotel lokal yang mencurahkan semangat dan dedikasi mereka dalam membangun bisnis yang berdikari. Kami juga akan memperkenalkan karakteristik dan sumber daya yang menjadi kekuatan utama operator hotel lokal, serta mengulas FLOW sebagai kapabilitas unik

yang membedakan mereka dari operator hotel multinasional. Tak hanya itu, buku ini juga akan membahas pertumbuhan pesat operator hotel lokal di Bali. Kami akan mengungkap faktor-faktor yang mendorong pertumbuhan mereka, serta memberikan profil mendalam tentang sembilan operator hotel lokal yang telah mengukir jejak sukses di pulau yang indah ini.

Selain itu, kita akan menjelajahi motivasi di balik pendirian operator hotel lokal di Bali. Apa yang memotivasi para wirausahawan ini untuk membangun bisnis mereka? Bagaimana dukungan lingkungan eksternal mempengaruhi keputusan mereka? Dan bagaimana model motivasi dapat membantu memahami langkah-langkah untuk membangun bisnis operator hotel lokal yang sukses di Bali? Kita juga tidak akan melewatkan pangsa pasar operator hotel lokal, serta peran mereka dalam melayani segmen pasar yang memiliki kebutuhan khusus, seperti pengusaha villa, pengusaha lokal yang kurang berpengalaman di bidang hospitalitas, dan hotel independen yang menghadapi persaingan sengit.

Motivasi pemilik hotel untuk bekerja sama dengan operator hotel lokal juga dibahas dalam buku ini. Bagi pemilik hotel, kerjasama dengan operator lokal dapat membawa manfaat seperti pengelolaan yang profesional, peningkatan daya saing, dan pembangunan merek pribadi yang kuat. Strategi berkompetisi yang digunakan oleh operator hotel lokal untuk memenangkan persaingan di pasar yang semakin ketat juga diulas. Kami akan melihat bagaimana strategi tingkat korporat, bisnis, dan fungsional menjadi landasan keberhasilan mereka dalam industri perhotelan. Tak ketinggalan, buku ini juga akan mengulas upaya operator hotel lokal dalam mendukung pembangunan pariwisata yang berkelanjutan di Bali. Bagaimana mereka berperan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat setempat, melestarikan budaya lokal, dan menjaga kelestarian lingkungan hidup.

Terakhir, buku ini akan membahas tren dan masa depan operator hotel lokal. Dalam konteks perubahan dunia pasca pandemi Covid-19, kita akan melihat bagaimana operator hotel lokal menunjukkan ketahanan dan adaptasi yang unik. Kami akan memberikan pandangan tentang tren

perkembangan pariwisata di Bali dan Indonesia pasca pandemi, serta melihat masa depan operator hotel lokal dalam menghadapi tantangan dan peluang di masa mendatang.

Selamat menikmati perjalanan memahami dunia operator hotel lokal dalam buku ini. Melalui buku ini, kami berharap para pembaca dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang kontribusi operator hotel lokal dalam membangun pariwisata lokal yang berkelanjutan, serta menginspirasi mereka yang tertarik untuk terlibat dalam industri perhotelan Indonesia. Semoga wawasan yang kami sajikan dapat memberikan inspirasi dan pemahaman yang lebih dalam tentang peran mereka dalam membawa Indonesia khususnya Bali menuju masa depan yang lebih baik.

Penulis



Daftar Isi

Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi.....	vi
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Gambar.....	x
BAB I OPERATOR HOTEL LOKAL (OHL).....	1
1.1 Konsep OHL.....	4
1.2 Profil Pendiri OHL.....	5
1.3 Sumber Daya OHL.....	10
1.4 Tata Kelola Hotel Kecil.....	25
1.5 OHL vs OHM (Operator Hotel Multinasional).....	29
BAB II PERTUMBUHAN OHL DI BALI.....	35
2.1 Sekilas Perkembangan Bisnis Perhotelan di Bali.....	36
2.2 Kemunculan dan Pertumbuhan OHL di Bali.....	39
2.3 Faktor Penentu Pertumbuhan OHL di Bali.....	48
2.4 Tokoh di Balik Eksistensi OHL di Bali.....	53
2.5 Profil OHL di Bali.....	58
BAB III MOTIVASI PENDIRIAN OHL DI BALI.....	80
3.1 Teori Motivasi.....	81
3.3 Motivasi Internal Pendiri.....	86
3.4 Dukungan Lingkungan Eksternal.....	106

3.5 Model Motivasi Membangun Bisnis OHL di Bali	117
BAB IV MOTIVASI PEMILIK AKOMODASI MEMILIH OHL 119	
4.1 Mendapatkan Keuntungan Finansial, Pengembalian Investasi dan Nilai Tambah	120
4.2 Membutuhkan Pengelolaan Profesional.....	121
4.3 Meningkatkan Daya Saing	123
4.4 Membangun “ <i>Brand</i> ” Pribadi.....	125
4.5 Dipercaya Lebih Efisien dan Fleksibel	126
4.6 Mendorong Pengelola Lokal Untuk Maju	130
4.7 Lebih Memahami Budaya Lokal Bali	131
4.8 Mampu Berkomunikasi Lebih Baik	133
BAB V PANGSA PASAR OHL.....	135
5.1 Pengusaha / Pemilik Villa	136
5.2 Pengusaha Lokal dengan Keterbatasan di Bidang Hospitaliti.....	137
5.3 Independen Hotel yang Kalah Bersaing.....	138
5.4 Pengusaha Lokal yang Memiliki Dana dan Lahan Terbatas.....	139
5.5 Pemilik Private Villa, Bungalow, Cottage dan Hotel Kecil.....	140
5.6 Pengusaha Asing yang Memiliki Properti di Bali.....	142
BAB VI STRATEGI BERKOMPETISI OHL.....	144
6.1 FLOW: Kapabilitas Unik OHL	144
6.2 Keunggulan Kompetitif OHL.....	149
6.3 Implementasi Strategi Tingkat Korporat	178
6.4 Implementasi Strategi Tingkat Bisnis	180
6.5 Implementasi Strategi Tingkat Fungsional.....	184
BAB VII OHL DAN PEMBANGUNAN PARIWISATA	
BERKELANJUTAN	193
7.1 Sasaran Pembangunan Berkelanjutan oleh UNWTO.....	194

7.2 Nangun Sat Kertih Loka Bali	198
7.3 Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat	202
7.4 Pelestarian Budaya Lokal	216
7.5 Upaya-upaya Pelestarian Lingkungan Hidup	227
BAB VIII TREN DAN MASA DEPAN OHL.....	232
8.1 Tren Pariwisata Bali dan Nasional Pasca Pandemi Covid-19	234
8.2 Karakteristik Unik OHL dalam Melewati Pandemi Covid-19	239
8.3 Tren Pengelolaan Produk Akomodasi di Bali Pasca Covid-19	244
8.4 Tren Pertumbuhan OHL Pasca Pandemi Covid-19	249
8.5 Masa Depan Operator Hotel Lokal di Bali	250
Daftar Pustaka	253
Tentang Penulis	256



Daftar Tabel

Tabel 1. 1 : Karakteristik dan Sumber Daya OHL Berdasarkan Unsur SDM, Produk, Layanan, dan Tata Kelola	21
Tabel 2. 1 : Fase Perkembangan Operator Hotel Lokal	46
Tabel 2. 2 : Profil Sembilan OHL di Bali	58
Tabel 6. 1 : Penilaian Tamu yang Menginap di Unit-Unit OHL pada berbagai Situs Online	164
Tabel 6. 2 : Karakteristik dan Sumberdaya unik, Keunggulan Kompetitif, dan Implementasi Strategi di Berbagai Level Organisasi.....	190



Daftar Gambar

Gambar 2. 1 Merek Produk AHM	63
Gambar 2. 2 Porto folio Astadala Management	64
Gambar 2. 3 Potro Folio Agata Hospitality	67
Gambar 2. 4 Koleksi properti Puri Villas	68
Gambar 2. 5 Kayon, contoh unit Pramana Experience	71
Gambar 2. 6 Logo The Zeeti International	72
Gambar 2. 7 Porto folio Fresh Water Asia	75
Gambar 2. 8 Contoh Merek The Nusa Hospitality	77
Gambar 2. 9 Gambar Unit Stanagiri Ubud.....	79
Gambar 3. 1 Maslow’s Hierarchy of Needs	82
Gambar 3. 2 Model Kerangka Kerja Motivasi Membangun Bisnis di bidang Jasa Pengelolaan Produk Akomodasi.....	117
Gambar 6. 1 Guest review umasari rice terrace Villa di booking.com	167
Gambar 6. 2 Guest review umasari rice terrace Villa di booking.com	167
Gambar 6. 3 Guest Review The Kayon di tripadvisor	168
Gambar 6. 4 Guest Review The Kayon di tripadvisor	168
Gambar 6. 5 Guest review Maca Villas di tripadvisor	169

Gambar 6. 6 Guest review Villa Seminyak Estate di Agoda.com...	170
Gambar 6. 7 Guest review Villa Seminyak Estate di Agoda.com...	170
Gambar 6. 8 Guest review Seiryu Villa di Agoda.com.....	171
Gambar 6. 9 Guest review Akana di booking.com.....	171
Gambar 7. 1 Pakaian Kerja Pramana Experien	218
Gambar 7. 2 Ornamen di The Sankara Ubud, unit Pramana	219
Gambar 7. 3 Kegiatan belajar membuat canang sari	219
Gambar 7. 4 Kegiatan belajar membuat klangсах	220
Gambar 7. 5 Konsep Lumbung di salah satu unit Agatha Hospitality	221
Gambar 7. 6 Cooking class dengan menu sate Lilit di Meca Villas	222
Gambar 7. 7 Contoh paket spa dengan produk lokal di Astadala	223
Gambar 7. 8 Kegiatan paket makan pagi di laut Sagara Candidasa	223
Gambar 8. 1 Pertumbuhan Ekonomi Negara Utama	240

OPERATOR HOTEL LOKAL

Berdikari Membangun Negeri



BAB I

OPERATOR HOTEL LOKAL (OHL)

Bab ini menyajikan kisah-kisah inspiratif tentang OHL yang telah berhasil membangun identitas pariwisata yang unik dan menjadi kekuatan pendorong dalam industri perhotelan. Melalui perpaduan antara kekayaan alam, keunikan budaya, dan keramahan masyarakat lokal, mereka telah menciptakan pengalaman tak terlupakan bagi para wisatawan yang datang ke Indonesia. Profil OHL mencerminkan kombinasi antara keahlian manajemen hotel, kepedulian terhadap lokalitas, keterlibatan komunitas, dan adaptasi terhadap kebutuhan pasar. Mereka berperan penting dalam menjaga budaya, kearifan lokal, serta meningkatkan pengalaman tamu yang berkesan dan autentik. Profil OHL mencerminkan komitmen mereka terhadap kualitas layanan, keberlanjutan, dan keterlibatan dengan komunitas lokal. Mereka berperan penting dalam pengembangan pariwisata yang berkelanjutan dan memberikan pengalaman yang autentik bagi tamu mereka.

OHL adalah perusahaan atau organisasi yang berfokus pada pengelolaan dan operasionalisasi hotel di suatu daerah atau wilayah

tertentu. Berikut adalah beberapa aspek yang dapat menjelaskan profil umum dari OHL:

1. **Komitmen terhadap Lokalitas:** OHL memiliki fokus yang kuat pada lokalitas di mana hotel-hotel mereka beroperasi. Mereka memiliki pemahaman mendalam tentang budaya, tradisi, dan kebutuhan wisatawan lokal dan internasional di daerah tersebut. OHL sering kali memiliki keterikatan emosional dan keterlibatan aktif dalam komunitas lokal.
2. **Pengelolaan Properti:** OHL memiliki pengetahuan dan keahlian dalam mengelola properti hotel. Mereka bertanggung jawab untuk mengawasi operasional sehari-hari, termasuk manajemen staf, kebersihan, perawatan fasilitas, pemasaran, dan layanan pelanggan. OHL berupaya untuk menciptakan pengalaman yang menyenangkan dan memuaskan bagi tamu mereka.
3. **Kualitas Layanan:** OHL berkomitmen untuk menyediakan layanan berkualitas tinggi kepada tamu mereka. Mereka memiliki filosofi pelayanan yang berfokus pada keramahan, profesionalisme, dan responsif terhadap kebutuhan tamu. OHL berusaha menciptakan lingkungan yang ramah dan nyaman bagi tamu mereka.
4. **Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial:** Banyak OHL memiliki kepedulian terhadap keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Mereka menerapkan praktik ramah lingkungan, seperti pengelolaan limbah yang efisien, penggunaan energi terbarukan, atau pendekatan ramah lingkungan lainnya. OHL juga dapat terlibat dalam inisiatif sosial, seperti pendidikan masyarakat lokal, perlindungan lingkungan, atau program kesejahteraan masyarakat setempat.
5. **Kolaborasi dengan Komunitas Lokal:** OHL sering kali menjalin kemitraan atau kolaborasi dengan pelaku bisnis lokal, seperti petani, pengrajin, atau penyedia jasa lainnya. Mereka mendukung ekonomi lokal dan berkontribusi pada

pembangunan komunitas melalui kerjasama yang saling menguntungkan.

6. Fokus pada Pengalaman Lokal: OHL sering kali berusaha untuk menyajikan pengalaman lokal yang unik kepada tamu mereka. Mereka menawarkan kuliner lokal, mengadakan acara budaya atau seni, atau memberikan rekomendasi tentang tempat-tempat menarik di sekitar area tersebut. Dengan demikian, OHL berupaya menghadirkan nuansa dan kekayaan lokal kepada tamu mereka.
7. Properti yang Beragam: OHL dapat mengelola berbagai jenis properti, mulai dari hotel butik kecil hingga resor mewah. Beberapa OHL juga mengelola properti yang memiliki tema atau gaya arsitektur khas daerah tersebut. Dengan portofolio properti yang beragam, OHL dapat menawarkan pilihan akomodasi yang sesuai dengan preferensi dan anggaran tamu.
8. Keterlibatan Dalam Komunitas: OHL sering kali berperan sebagai anggota yang aktif dalam komunitas lokal. Mereka dapat berpartisipasi dalam kegiatan amal, mendukung program pendidikan, atau memberikan peluang kerja kepada masyarakat setempat. Dengan berintegrasi dengan komunitas, OHL berusaha untuk menciptakan dampak positif dan berkelanjutan di lingkungan sekitarnya.
9. Adaptasi Terhadap Kebutuhan Pasar: OHL memiliki keunggulan dalam memahami dinamika pasar lokal. Mereka cenderung lebih fleksibel dalam menyesuaikan diri dengan perubahan tren dan kebutuhan tamu. OHL dapat merespons dengan cepat kebijakan pemerintah, perubahan permintaan pasar, atau peristiwa khusus yang memengaruhi sektor pariwisata.
10. Mempromosikan Destinasi Lokal: OHL juga berperan dalam mempromosikan destinasi lokal di mana mereka beroperasi. Mereka dapat berkolaborasi dengan otoritas pariwisata setempat, mengikuti acara promosi pariwisata, atau mengembangkan

paket wisata yang menampilkan daya tarik lokal. Melalui upaya ini, OHL berkontribusi pada peningkatan kunjungan wisata ke daerah tersebut.

1.1 Konsep OHL

Operator hotel adalah entitas yang ditunjuk oleh pemilik unit berdasarkan perjanjian pengoperasian dan sewa hotel. Dalam perjanjian ini, operator hotel bertanggung jawab untuk mengoperasikan hotel sehari-hari dan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi pemasaran, penjualan, pengelolaan sumber daya manusia, pencatatan akuntansi dan finansial, operasional departemen, dan administrasi. Pemilik hotel, di sisi lain, adalah pemilik bisnis hotel yang memberikan tanggung jawab kepada operator hotel untuk mengelola properti tersebut melalui perjanjian kerjasama pengelolaan hotel.

Operator hotel memiliki keahlian dan pengetahuan yang diperlukan dalam menjalankan operasional hotel, sementara pemilik hotel menyediakan sumber daya finansial untuk kepemilikan hotel dan segala isinya. Dalam kerjasama pengelolaan ini, kedua belah pihak memiliki peran yang sama penting. Sebagai contoh, Accor merupakan salah satu operator hotel terkemuka yang dikenal sebagai “*A Leading Hotel Operator*” dan memiliki kehadiran yang kuat di kawasan Eropa, Amerika Latin, Middle East, dan Asia Pasifik (Accor Group, 2020).

OHL adalah operator hotel yang didirikan dan berkantor pusat di Bali. OHL dimiliki oleh masyarakat Bali yang lahir dan berdomisili di Bali. Saat ini, OHL mengelola sejumlah hotel dan vila yang terletak di berbagai Kabupaten/Kota di Bali, serta beberapa hotel di luar Bali, termasuk di Kamboja. Hotel yang dikelola oleh OHL tidak hanya milik masyarakat lokal Bali, tetapi juga milik masyarakat luar Bali, termasuk warga negara asing.

Untuk menjadi unggul dalam pekerjaan sebagai operator hotel, diperlukan pemenuhan sejumlah persyaratan, seperti gelar sarjana manajemen perhotelan atau pengalaman kerja yang relevan dalam

industri ini. Keterampilan kepemimpinan dan keahlian manajemen yang mumpuni juga penting dalam menjalankan perusahaan operator hotel. Aspek sosial dalam bisnis ini menjadi krusial, karena operator hotel harus berinteraksi dengan berbagai pihak secara bersamaan. Selain memenuhi tujuan investasi, operator hotel juga bertanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan tamu dan karyawan. Hal ini melibatkan pengambilan keputusan dalam situasi yang penuh tekanan dengan berlandaskan pada serangkaian nilai yang ketat.

Dalam memberikan pelayanan kepada pemilik properti, operator hotel dapat menawarkan berbagai layanan teknis, pra-pembukaan, dan layanan operasional penuh. Layanan teknis mencakup perencanaan produk, pengawasan proyek pembangunan, konsep interior, pengurusan lisensi dan izin, serta penyusunan anggaran. Layanan pra-pembukaan meliputi persiapan anggaran isian kamar, pengaturan standar kamar, anggaran pembelian linen, *chinaware*, *glassware*, peralatan kantor, peralatan kerja, pelatihan karyawan, penyiapan sistem operasional, konsep pelayanan, hingga pembukaan hotel untuk umum. Layanan operasional penuh mencakup semua aspek manajemen, termasuk pemasaran, penjualan, akuntansi dan keuangan, sumber daya manusia, operasional, dan administrasi. Operator hotel akan menerima imbalan berupa jasa pengelolaan sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati dengan pemilik hotel. Perjanjian kerjasama ini dapat berbentuk kemitraan, waralaba, manajemen, atau pelayanan pemasaran.

1.2 Profil Pendiri OHL

Profil pendiri OHL mencerminkan kombinasi antara keahlian industri perhotelan, visi inovatif, koneksi yang kuat, kepemimpinan yang efektif, dan komitmen terhadap kualitas dan keberlanjutan. Mereka adalah penggerak utama di balik kesuksesan OHL dan berperan penting dalam mengembangkan merek yang unik dan berdaya saing dalam industri perhotelan. Profil pendiri OHL mencakup kualitas seperti kewirausahaan, wawasan pasar, kemampuan keuangan, kemampuan

manajemen risiko, semangat dalam pelayanan perhotelan, ketahanan, dan komitmen terhadap standar etika. Dengan mewujudkan kualitas ini, mereka meletakkan dasar bagi operasional hotel yang sukses dan berkontribusi pada pertumbuhan dan perkembangan industri perhotelan lokal.

Beberapa karakteristik umum yang dapat ditemukan dalam profil pendiri OHL:

1. Keahlian dalam Industri Perhotelan: Pendiri OHL biasanya memiliki pengetahuan yang mendalam dan pengalaman kerja yang signifikan dalam industri perhotelan. Mereka memiliki latar belakang dalam manajemen hotel, perencanaan strategis, operasional hotel, pemasaran, atau bidang terkait lainnya. Keahlian ini memungkinkan mereka untuk memahami dinamika industri perhotelan dan mengelola hotel dengan efektif.
2. Visi dan Inovasi: Pendiri OHL sering kali memiliki visi yang jelas tentang apa yang mereka ingin capai dengan mendirikan perusahaan mereka. Mereka memiliki ide inovatif tentang bagaimana menciptakan pengalaman tamu yang unik, memenuhi kebutuhan pasar yang belum terpenuhi, atau mengintegrasikan elemen lokal dalam layanan mereka. Visi dan inovasi ini menjadi dasar bagi pengembangan konsep hotel lokal yang sukses.
3. Keterhubungan dan Jaringan Luas: Pendiri OHL umumnya memanfaatkan koneksi ini untuk membangun kemitraan dengan penyedia jasa lokal, pemerintah daerah, komunitas bisnis, atau investor. Keterhubungan ini dapat mendukung pengembangan dan pertumbuhan perusahaan mereka.
4. Kepemimpinan dan Keterampilan Manajemen: Pendiri OHL biasanya memiliki keterampilan kepemimpinan yang kuat dan kemampuan dalam mengelola tim. Mereka mampu menginspirasi dan memotivasi staf mereka untuk memberikan

layanan berkualitas tinggi kepada tamu. Keterampilan manajemen yang baik juga membantu mereka dalam merencanakan strategi bisnis, mengelola operasional hotel, dan menghadapi tantangan yang muncul.

5. **Komitmen terhadap Kualitas dan Keberlanjutan:** Pendiri OHL memiliki komitmen yang kuat terhadap kualitas layanan dan keberlanjutan. Mereka berusaha untuk menciptakan pengalaman tamu yang istimewa dan memastikan bahwa operasional hotel mereka memenuhi standar tertinggi dalam hal keberlanjutan lingkungan dan sosial.
6. **Semangat Kewirausahaan:** Pendiri OHL umumnya memiliki semangat kewirausahaan yang kuat. Mereka memiliki dorongan dan ambisi untuk mendirikan dan mengembangkan bisnis mereka sendiri di industri perhotelan. Semangat ini memungkinkan mereka mengambil risiko yang terencana, memanfaatkan peluang, dan menghadapi tantangan yang muncul ketika memulai dan mengelola operasional hotel.
7. **Wawasan Pasar dan Kesadaran Terhadap Tren:** Pendiri yang sukses dari OHL memiliki pemahaman yang baik tentang dinamika pasar dan tren. Mereka tetap mengikuti perkembangan terbaru di industri perhotelan, termasuk perubahan preferensi konsumen, teknologi yang sedang berkembang, dan tuntutan pasar. Hal ini memungkinkan mereka untuk membuat keputusan yang berdasarkan informasi dan menyesuaikan strategi mereka agar tetap kompetitif di pasar.
8. **Kemampuan Keuangan:** Pendiri OHL memiliki pemahaman yang solid tentang manajemen keuangan. Mereka memahami pentingnya perencanaan anggaran, manajemen pendapatan, pengendalian biaya, dan proyeksi keuangan. Kemampuan keuangan ini memungkinkan mereka untuk membuat keputusan keuangan yang tepat, mengalokasikan sumber daya

dengan efektif, dan memastikan profitabilitas dan keberlanjutan operasional hotel mereka.

9. **Kemampuan Manajemen Risiko:** Memulai dan mengelola bisnis hotel melibatkan risiko yang inheren. Pendiri OHL harus memiliki kemampuan manajemen risiko yang baik. Mereka mampu mengidentifikasi risiko potensial, mengembangkan rencana cadangan, dan mengurangi dampak dari peristiwa yang tidak terduga. Ini termasuk memiliki strategi penanganan krisis, protokol keamanan, dan perlindungan asuransi.
10. **Semangat dalam Pelayanan Perhotelan dan Kepuasan Tamu:** Semangat yang mendalam terhadap pelayanan perhotelan dan keinginan tulus untuk menciptakan pengalaman tamu yang luar biasa sering menjadi ciri khas pendiri OHL. Mereka menghargai kepuasan tamu dan memprioritaskan memberikan layanan personal, perhatian, dan ramah. Semangat ini menjadi pendorong dalam menjaga standar pelayanan yang tinggi dan terus-menerus meningkatkan pengalaman tamu.
11. **Ketahanan dan Determinasi:** Mendirikan dan mengelola operator hotel membutuhkan ketahanan dan determinasi. Perjalanan ini melibatkan mengatasi rintangan, menghadapi persaingan, dan mengatasi tantangan dalam industri. Pendiri yang sukses menunjukkan ketekunan, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan untuk belajar dari kegagalan, sehingga mereka dapat mengarahkan perusahaan mereka menuju kesuksesan jangka panjang.
12. **Standar Etika dan Profesional:** Pendiri OHL sering kali menjunjung tinggi standar etika dan profesional yang kuat. Mereka mengutamakan integritas, transparansi, dan praktik bisnis yang etis dalam operasional mereka. Ini meliputi perlakuan yang adil terhadap karyawan, kepatuhan terhadap regulasi, dan komitmen terhadap tanggung jawab sosial.

Tidak ada kualifikasi khusus yang mutlak diperlukan untuk menjadi pendiri OHL, karena pendiri dapat berasal dari berbagai latar belakang pendidikan dan pengalaman. Namun, ada beberapa kualifikasi dan persiapan yang dapat bermanfaat dalam memulai dan mengelola bisnis hotel. Beberapa di antaranya meliputi:

1. Pendidikan dan Pelatihan: Memiliki latar belakang pendidikan di bidang perhotelan, manajemen bisnis, atau bidang terkait lainnya dapat memberikan dasar pengetahuan yang kuat. Program pendidikan formal atau pelatihan spesifik dalam manajemen hotel, operasional, pemasaran, keuangan, dan manajemen sumber daya manusia dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang industri perhotelan.
2. Pengalaman Kerja di Industri Perhotelan: Pengalaman kerja yang relevan di industri perhotelan sangat berharga sebagai persiapan untuk menjadi pendiri OHL. Bekerja di berbagai departemen hotel, seperti penerimaan tamu, restoran, pemasaran, atau manajemen operasional, dapat memberikan wawasan praktis tentang operasional hotel dan kebutuhan tamu.
3. Keahlian Manajemen dan Kepemimpinan: Keterampilan manajemen dan kepemimpinan yang kuat diperlukan untuk mengelola operasional hotel. Memiliki pemahaman tentang manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, pemasaran, dan strategi bisnis akan membantu dalam mengambil keputusan yang tepat dan efektif dalam menjalankan bisnis.
4. Pengetahuan tentang Peraturan dan Kepatuhan: Memahami peraturan dan persyaratan hukum yang terkait dengan operasional hotel sangat penting. Ini termasuk peraturan kesehatan, perizinan, peraturan ketenagakerjaan, dan persyaratan keamanan. Mengetahui dan mematuhi peraturan ini adalah tanggung jawab penting bagi pendiri OHL.

5. Koneksi dan Jaringan: Mempunyai koneksi yang luas di industri perhotelan dan masyarakat setempat dapat menjadi aset berharga. Koneksi ini dapat membantu dalam memperoleh dukungan, kemitraan, atau peluang bisnis yang relevan. Jaringan yang baik juga dapat memberikan akses ke sumber daya, informasi pasar, dan nasihat yang berharga.

Meskipun kualifikasi dan persiapan ini dapat memberikan keuntungan, yang terpenting adalah memiliki semangat kewirausahaan, visi yang jelas, dan komitmen untuk menciptakan pengalaman tamu yang luar biasa. Pendiri OHL sukses seringkali merupakan individu yang berdedikasi dan memiliki ketekunan untuk menghadapi tantangan yang muncul dalam industri perhotelan.

1.3 Sumber Daya OHL

OHL memiliki beberapa karakteristik dan sumber daya yang membedakan mereka dalam industri perhotelan. Berikut adalah beberapa karakteristik dan sumber daya yang umumnya dimiliki oleh OHL:

1. Ukuran dan Skala: OHL cenderung memiliki ukuran yang lebih kecil dan skala operasional yang terbatas dibandingkan dengan jaringan hotel internasional. Mereka mungkin mengelola beberapa properti atau hanya satu hotel tunggal di satu lokasi. Ukuran yang lebih kecil ini memungkinkan mereka untuk memiliki kendali yang lebih langsung dan personal terhadap operasional hotel. Mereka dapat memberikan perhatian khusus kepada setiap tamu dan menciptakan pengalaman yang lebih intim.
2. Keberpihakan Lokal: OHL sering memiliki keterikatan yang kuat dengan komunitas lokal di mana mereka beroperasi. Mereka menghargai budaya, tradisi, dan keunikan daerah setempat. Mereka mungkin menawarkan pengalaman lokal

yang autentik kepada tamu mereka, mendorong pariwisata lokal, dan berkolaborasi dengan bisnis dan inisiatif lokal. Mereka sering berusaha untuk mempromosikan dan menjaga keunikan budaya, warisan lokal, dan tradisi daerah tersebut. Hotel lokal sering kali berkolaborasi dengan bisnis lokal lainnya, seperti restoran, toko, atau penyedia jasa pariwisata, untuk menciptakan sinergi dan saling menguntungkan. Hal ini dapat memberikan pengalaman yang lebih autentik kepada tamu yang ingin merasakan budaya dan kehidupan sehari-hari setempat.

3. **Pemahaman Mendalam tentang Pasar Lokal:** OHL memiliki pemahaman yang mendalam tentang pasar lokal di mana mereka beroperasi. Mereka mengerti preferensi tamu lokal, kebutuhan pasar, tren wisata, dan permintaan khusus yang mungkin muncul dari segmen pasar tertentu. Pengetahuan ini memungkinkan mereka untuk menyediakan layanan yang relevan dan memenuhi harapan tamu lokal. OHL memiliki keunggulan dalam pemahaman pasar lokal. Mereka cenderung lebih akrab dengan preferensi tamu lokal, kebutuhan pasar, dan tren wisata di daerah tersebut. Mereka dapat menyesuaikan strategi pemasaran, penentuan harga, dan layanan yang ditawarkan agar sesuai dengan permintaan pasar. Ini memungkinkan mereka untuk menarik dan mempertahankan tamu lokal, serta menarik minat wisatawan yang ingin merasakan pengalaman yang autentik.
4. **Fleksibilitas dan Kemampuan Beradaptasi:** OHL cenderung lebih fleksibel dan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar. Mereka dapat merespons tren baru, kebutuhan tamu yang berubah, atau persyaratan regulasi dengan lebih cepat dibandingkan dengan jaringan hotel yang lebih besar dan terpusat. Hal ini memberi mereka keunggulan dalam menyesuaikan operasional hotel dan menawarkan pengalaman yang unik. Mereka tidak terikat pada protokol dan prosedur yang

ketat seperti jaringan hotel internasional. Ini memungkinkan mereka untuk merespons tren baru, menyesuaikan layanan, dan mengimplementasikan perubahan dengan cepat. Fleksibilitas ini juga memungkinkan mereka untuk memberikan layanan yang lebih personal dan menyesuaikan pengalaman tamu.

5. **Kekuatan Hubungan Lokal:** OHL sering memiliki jaringan dan koneksi yang kuat dengan pemasok lokal, mitra bisnis, dan komunitas setempat. Hubungan ini dapat memberikan akses ke bahan baku berkualitas, layanan dukungan, dan peluang kolaborasi yang saling menguntungkan. Selain itu, mereka juga dapat memanfaatkan hubungan ini untuk memasarkan properti mereka kepada target pasar lokal. Mereka dapat memanfaatkan jaringan ini untuk mendapatkan dukungan dari pemasok lokal, seperti petani, tukang daging, atau produsen lokal lainnya, yang dapat memberikan bahan makanan segar dan berkualitas tinggi. Selain itu, mereka juga dapat berkolaborasi dengan mitra bisnis lokal, seperti agen perjalanan, penyedia transportasi, atau penyelenggara acara, untuk saling mereferensikan dan mempromosikan layanan mereka.
6. **Tim Manajemen yang Terlibat:** OHL seringkali memiliki tim manajemen yang terlibat secara langsung dalam operasional hotel. Pendiri atau pemilik hotel mungkin terlibat secara aktif dalam pengambilan keputusan strategis dan pengelolaan harian. Ini memungkinkan fleksibilitas, responsivitas, dan kontrol yang lebih besar terhadap operasional hotel. OHL seringkali memiliki tim manajemen yang terlibat secara langsung dalam operasional hotel. Pendiri atau pemilik hotel mungkin terlibat secara aktif dalam pengambilan keputusan strategis dan pengelolaan harian. Hal ini memberikan fleksibilitas dan kebebasan untuk mengambil keputusan yang cepat, serta memberikan perhatian yang lebih langsung kepada tamu dan staf hotel. Keterlibatan

langsung ini juga memungkinkan mereka untuk menciptakan budaya perusahaan yang kuat dan nilai-nilai yang diinginkan.

7. Keunikan dan Identitas Lokal: OHL sering berfokus pada menciptakan pengalaman yang unik dan memiliki identitas yang kuat. Mereka mungkin menonjolkan ciri khas lokal, budaya, gaya arsitektur, atau tema khusus yang membedakan properti mereka dari hotel-hotel lainnya. Keunikan ini dapat menarik minat tamu yang mencari pengalaman yang berbeda dan khas. OHL sering mencoba menciptakan pengalaman yang unik dan memiliki identitas yang kuat. Mereka mungkin menonjolkan ciri khas lokal, seperti arsitektur tradisional, seni dan kerajinan daerah, atau masakan lokal. Dengan menawarkan pengalaman yang berbeda dari hotel-hotel internasional yang seragam, mereka dapat menarik minat tamu yang mencari nuansa lokal dan autentik.

OHL dapat memanfaatkan karakteristik ini dan sumber daya yang dimiliki untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam industri perhotelan. Meskipun mereka mungkin memiliki keterbatasan dalam skala operasional, mereka dapat mengimbangi dengan keberpihakan lokal, pemahaman mendalam tentang pasar, fleksibilitas, hubungan yang kuat, dan pengalaman tamu yang unik. OHL bisa mengandalkan karakteristik dan sumber daya ini untuk membangun reputasi yang baik, menciptakan pengalaman tamu yang istimewa, dan membedakan diri dari persaingan. Dengan fokus pada keberpihakan lokal, pemahaman pasar lokal, fleksibilitas, hubungan yang kuat dengan komunitas, keterlibatan langsung tim manajemen, dan penciptaan identitas yang unik, OHL dapat menarik tamu dengan menawarkan pengalaman yang khas dan autentik. Hal ini juga membantu mereka dalam membangun kepercayaan dan loyalitas tamu lokal serta memperoleh keuntungan kompetitif di pasar perhotelan.

Implementasi dari karakteristik kecil, lincah, dan efisien OHL dalam operasional sehari-hari dapat melibatkan beberapa tindakan dan praktik berikut:

1. **Struktur Organisasi yang Sederhana:** OHL dapat mengadopsi struktur organisasi yang lebih sederhana dan langsung. Hal ini memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat dan komunikasi yang efisien antara tim manajemen dan staf hotel. Keputusan dapat dibuat dengan lebih fleksibel dan tanpa harus melewati banyak lapisan hierarki. Ini mempercepat respons terhadap perubahan dan memungkinkan pemecahan masalah dengan lebih efisien.
2. **Tim Manajemen yang Terlibat:** Dalam operasional sehari-hari, OHL dapat memastikan bahwa tim manajemen terlibat secara langsung dan terlibat dalam berbagai aspek operasional. Mereka dapat memonitor secara aktif kinerja hotel, berinteraksi dengan tamu, dan memberikan arahan langsung kepada staf. Keberadaan manajemen yang terlibat secara langsung memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat serta memberikan perhatian yang lebih personal kepada tamu dan staf.
3. **Fleksibilitas dalam Penyesuaian Layanan:** OHL dapat dengan mudah menyesuaikan layanan mereka dengan memperhatikan umpan balik tamu dan tren pasar. Mereka dapat merespons permintaan khusus tamu dengan cepat dan mengadaptasi layanan sesuai dengan preferensi dan kebutuhan tamu. Fleksibilitas ini memungkinkan operator hotel untuk memberikan pengalaman yang lebih personal dan menyesuaikan layanan sesuai dengan permintaan yang berbeda-beda.
4. **Penggunaan Sistem Teknologi yang Efisien:** Meskipun OHL mungkin memiliki skala yang lebih kecil, mereka dapat memanfaatkan teknologi yang efisien untuk meningkatkan operasional sehari-hari. Mereka dapat mengadopsi sistem

manajemen properti (property management system) yang membantu dalam manajemen reservasi, check-in/check-out, inventarisasi, dan analisis data. Selain itu, penerapan teknologi dalam pemasaran digital, manajemen kehadiran, dan layanan tamu juga dapat meningkatkan efisiensi operasional.

5. Kolaborasi dengan Mitra Lokal: OHL dapat menjalin kemitraan yang erat dengan bisnis lokal lainnya, seperti restoran, toko, atau penyedia jasa pariwisata. Kolaborasi ini dapat mencakup saling merekomendasikan layanan, mengadakan paket promosi bersama, atau memberikan diskon kepada tamu yang menggunakan layanan mitra. Ini membantu memperkuat hubungan dengan komunitas lokal dan menciptakan pengalaman yang komprehensif bagi tamu.
6. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan: OHL dapat berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan mereka untuk meningkatkan efisiensi operasional. Dengan memberikan pelatihan yang tepat, karyawan dapat mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Pelatihan juga dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam memberikan layanan yang ramah, efisien, dan profesional kepada tamu.
7. Pengelolaan Sumber Daya secara Efisien: OHL perlu mengelola sumber daya yang tersedia dengan efisien. Hal ini meliputi manajemen inventaris, penggunaan energi yang hemat, dan pengendalian biaya operasional. Dengan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada, OHL dapat mencapai efisiensi dan mengurangi pemborosan, sehingga meningkatkan keuntungan mereka.

Implementasi karakteristik kecil, lincah, dan efisien dalam operasional sehari-hari ini membantu OHL untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan, memberikan pengalaman tamu yang

personal, dan mencapai efisiensi yang tinggi. Dengan pendekatan yang fleksibel, kolaboratif, dan menggunakan teknologi yang tepat, OHL dapat bersaing secara efektif dengan jaringan hotel yang lebih besar dan meningkatkan kepuasan tamu serta keberhasilan bisnis mereka.

Berikut adalah contoh implementasi dari karakteristik kecil, lincah, dan efisien OHL dalam bidang pemasaran, akunting dan keuangan, serta bidang pelayanan:

1. Pemasaran:

- a. Segmentasi Pasar yang Efektif: OHL dapat menggunakan pengetahuan mendalam tentang pasar lokal untuk melakukan segmentasi pasar yang akurat. Mereka dapat mengidentifikasi segmen pasar yang tepat dan mengarahkan upaya pemasaran mereka dengan lebih efisien, menciptakan pesan yang relevan dan menarik bagi setiap segmen.
- b. Pemasaran Digital yang Cerdas: OHL dapat mengadopsi strategi pemasaran digital yang cerdas untuk mencapai audiens yang lebih luas dengan biaya yang efisien. Mereka dapat menggunakan media sosial, situs web, dan teknik pemasaran online lainnya untuk mempromosikan hotel mereka, menampilkan keunikan lokal, dan menarik minat calon tamu.
- c. Kolaborasi dengan Mitra Lokal: OHL dapat menjalin kemitraan dengan bisnis lokal terkait, seperti agen perjalanan, atraksi wisata, atau penyelenggara acara. Kolaborasi ini dapat mencakup pertukaran referensi tamu, paket promosi bersama, atau partisipasi dalam acara lokal. Dengan saling mereferensikan dan mempromosikan layanan satu sama lain, OHL dapat meningkatkan visibilitas mereka di pasar dan mencapai audiens yang lebih luas.

2. Akunting dan Keuangan:

- a. Pengelolaan Biaya yang Efisien: OHL perlu melakukan pengelolaan biaya yang efisien untuk memastikan keberlanjutan keuangan.

Mereka dapat melakukan pemantauan dan pengawasan yang cermat terhadap pengeluaran, memprioritaskan pengeluaran yang memberikan nilai tambah terbesar, dan mencari cara untuk mengurangi biaya tanpa mengorbankan kualitas layanan.

- b. **Manajemen Pendapatan yang Adaptif:** OHL dapat menggunakan sistem manajemen pendapatan yang adaptif untuk mengoptimalkan pendapatan hotel. Dengan memantau permintaan pasar secara real-time, mereka dapat menyesuaikan harga kamar, paket promosi, dan kebijakan pembatalan untuk memaksimalkan pendapatan dan mengisi kekosongan kamar.
 - c. **Pelaporan dan Analisis Keuangan yang Tepat Waktu:** OHL dapat menggunakan teknologi akunting dan keuangan yang efisien untuk mempermudah pelaporan dan analisis keuangan. Dengan melacak pendapatan, biaya, dan kinerja keuangan secara teratur, mereka dapat mengidentifikasi tren, mengambil tindakan korektif, dan membuat keputusan yang berdasarkan data untuk meningkatkan kinerja keuangan mereka.
3. **Pelayanan:**
- a. **Pelatihan Karyawan yang Mendalam:** OHL dapat memberikan pelatihan yang intensif kepada karyawan mereka untuk meningkatkan standar pelayanan. Pelatihan ini dapat mencakup keterampilan komunikasi, keramahan, manajemen konflik, dan pemecahan masalah. Dengan memiliki staf yang terampil dan terlatih dengan baik, OHL dapat memberikan pengalaman tamu yang memuaskan.
 - b. **Pelayanan yang Personal dan Responsif:** OHL dapat memberikan pelayanan yang personal dan responsif kepada tamu. Mereka dapat mengenal tamu secara individu, mengingat preferensi dan permintaan khusus mereka, dan memberikan layanan yang sesuai. Dengan memastikan komunikasi yang efektif dan respon yang cepat terhadap permintaan tamu, OHL dapat membangun

hubungan yang erat dengan tamu dan meningkatkan kepuasan mereka.

- c. Umpan Balik Tamu yang Kontinu: OHL dapat mengadopsi praktik umpan balik tamu yang kontinu untuk memahami kebutuhan dan harapan tamu. Mereka dapat menggunakan survei, ulasan online, atau interaksi langsung dengan tamu untuk mengumpulkan umpan balik dan mencari peluang perbaikan. Dengan merespons umpan balik tamu dengan serius, OHL dapat terus meningkatkan kualitas layanan mereka.

Implementasi karakteristik kecil, lincah, dan efisien dalam bidang pemasaran, akunting dan keuangan, serta bidang pelayanan tersebut membantu OHL untuk mempromosikan hotel mereka dengan efektif, mengelola keuangan dengan bijaksana, dan memberikan pengalaman tamu yang unggul. Dengan fokus pada pemasaran yang tepat sasaran, manajemen keuangan yang efisien, dan pelayanan yang personal, OHL dapat menciptakan keunggulan kompetitif dan membangun reputasi yang baik di pasar.

Fleksibilitas dapat diimplementasikan dalam struktur organisasi, beban kerja, dan desain hotel dengan beberapa cara berikut:

1. Struktur Organisasi:

- a. Struktur Organisasi Matriks: Operator hotel dapat mengadopsi struktur organisasi matriks di mana tanggung jawab dan otoritas dibagi antara fungsi dan proyek. Ini memungkinkan fleksibilitas dalam mengalokasikan sumber daya dan menggerakkan tenaga kerja sesuai dengan proyek atau inisiatif yang sedang berjalan. Tim dapat dibentuk dan dibubarkan secara fleksibel tergantung pada kebutuhan saat ini.
- b. Tim Multifungsi: Operator hotel dapat membentuk tim yang terdiri dari anggota staf dengan berbagai keterampilan dan latar belakang fungsional. Tim ini dapat bekerja secara bersama-sama untuk menyelesaikan tugas-tugas yang kompleks atau

memenuhi kebutuhan khusus. Dengan tim yang multifungsi, operator hotel dapat dengan mudah menyesuaikan struktur organisasi untuk menghadapi tantangan yang berbeda dan memaksimalkan efisiensi dan fleksibilitas.

2. Beban Kerja:

- a. **Fleksibilitas Jam Kerja:** Operator hotel dapat memberikan fleksibilitas jam kerja kepada karyawan mereka. Misalnya, mereka dapat menerapkan jadwal kerja yang fleksibel, yang memungkinkan karyawan untuk memilih jam kerja yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Ini dapat mencakup shift kerja yang berbeda, pekerjaan paruh waktu, atau pengaturan jam kerja yang fleksibel. Dengan memberikan pilihan ini kepada karyawan, operator hotel dapat memenuhi kebutuhan individu dan memastikan keberlanjutan operasi hotel.
- b. **Beban Kerja yang Dapat Diatur:** Operator hotel dapat mengadopsi pendekatan yang fleksibel dalam menentukan beban kerja karyawan. Mereka dapat menggunakan metode penugasan yang adaptif, di mana tugas dan tanggung jawab dapat diubah sesuai dengan kebutuhan operasional. Ini memungkinkan pergeseran beban kerja antara karyawan sesuai dengan permintaan dan memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien.

3. Desain Hotel:

- a. **Ruang yang Modular dan Serbaguna:** Operator hotel dapat merancang ruang di hotel mereka dengan pendekatan yang modular dan serbaguna. Ini berarti bahwa ruang dapat diatur ulang atau diubah dengan mudah sesuai dengan kebutuhan saat ini. Misalnya, ruang pertemuan yang dapat disesuaikan dapat digunakan untuk berbagai jenis acara atau fungsi, seperti rapat, pameran, atau acara sosial.
- b. **Fasilitas yang Dapat Disesuaikan:** Operator hotel dapat mempertimbangkan desain yang memungkinkan fasilitas dapat

disesuaikan atau digunakan untuk berbagai tujuan. Misalnya, ruang makan yang dapat diubah menjadi ruang pertemuan kecil atau pusat kebugaran yang dapat diubah menjadi studio yoga. Dengan desain yang fleksibel, operator hotel dapat mengoptimalkan penggunaan ruang dan memenuhi kebutuhan beragam tamu.

- c. Sistem Teknologi yang Modular: Operator hotel dapat menggunakan sistem teknologi yang modular dan terintegrasi dalam desain hotel mereka. Ini memungkinkan penyesuaian dan perluasan sistem dengan mudah sesuai dengan perkembangan teknologi atau kebutuhan bisnis. Misalnya, sistem manajemen properti yang modular dapat disesuaikan dengan kebutuhan operasional dan mengintegrasikan berbagai fungsi, seperti reservasi, keuangan, atau manajemen inventaris.

Implementasi fleksibilitas dalam struktur organisasi, beban kerja, dan desain hotel membantu operator hotel untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan, memaksimalkan penggunaan sumber daya, dan memberikan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan tamu. Dengan pendekatan yang fleksibel, operator hotel dapat mencapai efisiensi yang lebih tinggi, meningkatkan kepuasan tamu, dan memenangkan persaingan di pasar hotel yang dinamis.

Berikut adalah tabel tipologi karakteristik dan sumber daya OHL berdasarkan unsur SDM, Produk, Layanan, dan Tata Kelola:

Tabel 1. 1
Karakteristik dan Sumber Daya OHL Berdasarkan Unsur SDM, Produk, Layanan, dan Tata Kelola

Unsur	Kategori	Karakteristik	Contoh Sumber Daya
SDM	Karakteristik Karyawan	Profesionalisme	Karyawan berpengetahuan luas dan berkompeten
		Keramahan	Karyawan yang ramah dan sopan
		Keterampilan Komunikasi	Karyawan dengan kemampuan komunikasi yang baik
		Kreativitas	Karyawan yang memiliki ide-ide inovatif
		Kemampuan Tim	Karyawan yang dapat bekerja dengan baik dalam tim
Produk	Kualitas	Standar Tinggi	Produk berkualitas tinggi yang memenuhi harapan tamu
		Keunikan	Produk yang unik dengan ciri khas lokal
		Keberagaman	Produk yang menawarkan pilihan yang beragam
		Kualitas Bahan Baku	Bahan baku berkualitas tinggi untuk produk

Unsur	Kategori	Karakteristik	Contoh Sumber Daya
Layanan	Personalisasi	Layanan yang Dipersonalisasi	Layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu tamu
		Responsif	Tanggap dalam menanggapi permintaan tamu
		Keramahan	Layanan yang ramah dan hangat
		Kecepatan	Layanan yang cepat dan efisien
Tata Kelola	Efisiensi	Penggunaan Sumber Daya yang Efisien	Pengelolaan sumber daya yang efisien untuk mengoptimalkan kinerja
		Pengambilan Keputusan yang Cepat	Kemampuan dalam mengambil keputusan dengan cepat
		Transparansi	Tata kelola yang transparan dan akuntabel
		Kepatuhan	Kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan yang berlaku

Tabel 1.1 memberikan beberapa contoh karakteristik yang relevan dengan unsur SDM, Produk, Layanan, dan Tata Kelola dalam konteks OHL. Penting untuk dicatat bahwa ini hanya beberapa contoh dan tidak mencakup semua karakteristik yang mungkin ada. Setiap OHL dapat memiliki karakteristik yang berbeda tergantung pada strategi bisnis, target pasar, dan ciri khas masing-masing hotel.

Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai tipologi karakteristik dan sumber daya OHL berdasarkan unsur SDM, Produk, Layanan, dan Tata Kelola:

1. Sumber Daya Manusia (SDM):

- a. Profesionalisme: OHL yang sukses biasanya memiliki karyawan yang profesional dan berpengetahuan luas dalam industri perhotelan. Mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas mereka dengan baik.
- b. Keramahan: Karyawan yang ramah dan sopan sangat penting dalam menciptakan pengalaman yang positif bagi tamu. Mereka dapat memberikan sambutan yang hangat dan membantu tamu dengan kebutuhan mereka.
- c. Keterampilan Komunikasi: Karyawan dengan kemampuan komunikasi yang baik dapat berinteraksi dengan tamu secara efektif. Mereka mampu mendengarkan dengan baik, memberikan informasi yang jelas, dan menjawab pertanyaan atau permintaan dengan tepat.
- d. Kreativitas: OHL yang inovatif dan kreatif dapat mengembangkan ide-ide baru dalam hal desain, promosi, atau pengalaman tamu. Karyawan yang memiliki kemampuan kreatif dapat berkontribusi untuk meningkatkan produk dan layanan yang ditawarkan.
- e. Kemampuan Tim: Karyawan yang dapat bekerja dengan baik dalam tim membantu membangun kerja sama yang kuat dan meningkatkan efisiensi. Mereka memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas-tugas dan mencapai tujuan bersama.

2. Produk:

- a. **Kualitas:** OHL yang sukses fokus pada memberikan produk berkualitas tinggi kepada tamu. Ini mencakup kualitas bangunan, furnitur, perlengkapan, dan fasilitas yang memenuhi atau melebihi harapan tamu.
- b. **Keunikan:** OHL dapat membedakan diri mereka dengan menawarkan produk yang unik dengan ciri khas lokal. Ini bisa berupa desain arsitektur yang khas, dekorasi yang unik, atau tema tertentu yang mencerminkan budaya atau identitas lokal.
- c. **Keberagaman:** Menyediakan pilihan yang beragam adalah salah satu faktor penting dalam menarik berbagai segmen tamu. OHL dapat menawarkan berbagai jenis kamar, restoran dengan masakan yang berbeda, atau fasilitas tambahan yang sesuai dengan kebutuhan tamu.
- d. **Kualitas Bahan Baku:** OHL yang berfokus pada kualitas produk juga harus memperhatikan kualitas bahan baku yang digunakan. Misalnya, memilih bahan makanan segar dan berkualitas tinggi untuk restoran hotel atau menggunakan perlengkapan yang tahan lama dan berkualitas.

3. Layanan:

- a. **Personalisasi:** OHL yang sukses berusaha untuk menyediakan layanan yang dipersonalisasi sesuai dengan kebutuhan individu tamu. Ini mencakup pemenuhan permintaan khusus, memberikan rekomendasi yang disesuaikan, atau memberikan layanan kamar yang sesuai dengan preferensi tamu.
- b. **Responsif:** Memberikan layanan yang responsif adalah kunci untuk memberikan pengalaman tamu yang memuaskan. OHL harus tanggap terhadap permintaan, pertanyaan, atau keluhan tamu dengan memberikan respon yang cepat dan efektif.
- c. **Keramahan:** Layanan yang ramah dan hangat membantu menciptakan atmosfer yang menyenangkan bagi tamu.

Karyawan harus dilatih untuk memberikan sambutan yang ramah, tersenyum, dan memberikan perhatian kepada tamu.

- d. Kecepatan: Layanan yang cepat dan efisien penting untuk memenuhi harapan tamu. OHL harus memastikan bahwa proses check-in, check-out, atau layanan lainnya dilakukan dengan cepat tanpa mengorbankan kualitas.
4. Tata Kelola:
- a. Efisiensi: OHL harus mengelola sumber daya mereka dengan efisien. Ini mencakup penggunaan tenaga kerja, pengelolaan inventaris, pengendalian biaya, dan pengoptimalan kinerja operasional secara keseluruhan.
 - b. Pengambilan Keputusan yang Cepat: OHL tidak dibatasi oleh kebijakan yang bersifat rigid yang dapat menghambat kemajuan. Kebijakan bersifat fleksibel sehingga keputusan dapat diambil segera tanpa harus menunggu instruksi dari atasan.

1.4 Tata Kelola Hotel Kecil

Hotel kecil adalah usaha yang menyediakan akomodasi, makanan, minuman, dan fasilitas lainnya bagi para pelancong yang sedang bepergian. Mereka sering diklasifikasikan berdasarkan lokasi, harga, dan tipe tamu. Dalam pengelolaan hotel kecil, pemilik memiliki peran penting dan terlibat langsung dalam operasional sehari-hari. Mereka menggabungkan fungsi manajemen puncak dan operasional dalam satu orang, membuat keputusan strategis, mengarahkan staf, dan bertanggung jawab atas pengendalian operasional. Hotel kecil, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, memiliki beberapa karakteristik khusus yang membedakannya dari hotel besar. Salah satunya adalah kepemilikan dan pengelolaan yang terlibat secara langsung oleh pemilik. Dalam hotel kecil, pemilik memiliki peran yang signifikan dalam mengambil keputusan strategis, perencanaan, pengawasan, dan pengendalian operasional hotel. Mereka sering kali berperan ganda

sebagai pemilik dan manajer hotel, yang berarti mereka terlibat langsung dalam operasional sehari-hari.

Struktur organisasi hotel kecil cenderung lebih sederhana, dengan departemen terbatas dan beberapa karyawan yang melaksanakan tugas lintas fungsi. Fleksibilitas dalam tugas dan tanggung jawab ini memungkinkan hotel kecil untuk beroperasi dengan efisien dan adaptif terhadap perubahan pasar. Hotel kecil juga cenderung mengandalkan pengetahuan yang diperoleh melalui kontak dekat dengan pasar dan preferensi tamu. Mereka fokus pada pelayanan personal dan interaksi langsung dengan tamu, serta mengandalkan promosi melalui rekomendasi pribadi dan kunjungan berulang. Struktur organisasi hotel kecil lebih sederhana dibandingkan dengan hotel besar. Karena ukurannya yang kecil, departemen mungkin terbatas, dan beberapa karyawan dapat melaksanakan tugas yang melibatkan lebih dari satu fungsi. Sebagai contoh, seorang karyawan di departemen kantor depan juga dapat bertugas menyajikan makanan di restoran yang dekat dengan lobi, dan seorang petugas keamanan dapat juga menangani barang bawaan tamu saat kedatangan. Hal ini memungkinkan hotel kecil menjadi lebih fleksibel dalam mengatur tugas dan tanggung jawab karyawan.

Dalam tata kelola hotel kecil, manajemen keuangan memainkan peran penting. Hotel kecil biasanya dikelola dengan modal sederhana menggunakan sumber daya keuangan internal. Meskipun ukurannya kecil, harga kamar hotel kecil seringkali tinggi, sehingga tata kelola keuangan menjadi aspek yang penting. Manajer hotel kecil bertanggung jawab atas pengelolaan anggaran, pendapatan, dan pelaporan keuangan. Dalam tata kelola hotel kecil, penyesuaian dengan pasar dan produk menjadi penting. Hotel kecil seringkali mengandalkan pengetahuan yang diperoleh melalui kontak dekat dengan pasar dan preferensi tamu yang diketahui. Mereka cenderung lebih intuitif dalam menyesuaikan diri dengan perubahan pasar dan memenuhi kebutuhan tamu. Pelayanan personal dan interaksi langsung dengan tamu menjadi fokus utama

dalam hotel kecil. Para pemilik dan staf yang terlibat langsung sering kali memiliki hubungan yang lebih dekat dengan tamu, yang memungkinkan mereka untuk memberikan pengalaman yang lebih pribadi dan khusus.

Dalam aspek keuangan, hotel kecil umumnya dimiliki dan dijalankan dengan modal sederhana menggunakan sumber daya keuangan sendiri. Meskipun ukurannya kecil, harga kamar hotel kecil seringkali tinggi, sehingga keuangan menjadi aspek penting dalam tata kelola. Manajemen keuangan melibatkan pengelolaan anggaran, pendapatan, pengendalian biaya, dan pelaporan keuangan yang akurat.

Secara keseluruhan, hotel kecil memiliki tata kelola yang lebih sederhana dibandingkan dengan hotel besar. Mereka mengutamakan kepemilikan, pengelolaan yang terlibat secara langsung, dan fleksibilitas dalam menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar. Pelayanan personal dan interaksi langsung dengan tamu menjadi fokus utama mereka. Dalam mengelola hotel kecil, pemilik dan manajer memiliki peran yang penting dalam membuat keputusan, mengarahkan staf, dan menjaga keberlanjutan operasional hotel. Secara keseluruhan, hotel kecil memiliki tata kelola yang lebih sederhana dan fleksibel dibandingkan dengan hotel besar. Kepemilikan dan pengelolaan yang terlibat langsung oleh pemilik, struktur organisasi yang sederhana, penyesuaian dengan pasar dan produk, serta manajemen keuangan yang efektif adalah elemen kunci dalam tata kelola hotel kecil. Dalam mengelola hotel kecil, pemilik dan manajer harus mampu mengambil keputusan yang tepat, mengarahkan staf dengan baik, dan memberikan pelayanan yang personal kepada tamu untuk mencapai kesuksesan dalam industri perhotelan.

Medlik dan Ingram (2000) mendefinisikan bahwa hotel adalah sebuah usaha yang didirikan untuk menyediakan sarana akomodasi, makanan dan minuman maupun fasilitas lain bagi mereka yang melakukan kegiatan perjalanan dengan fungsi utama adalah untuk mengakomodasi dan memenuhi kebutuhan utama dari mereka yang berada di luar rumah. Hotel dapat diklasifikasikan dengan berbagai cara. Klasifikasi berdasarkan lokasi dikenal *city hotel* dan *resort hotel*,

klasifikasi berdasarkan harga dikenal dengan *luxury hotel* dan *budget/economy hotel*, sementara klasifikasi berdasarkan tipe tamu dikenal *business hotel* dan *leisure/resort hotel* (Kainthola, 2021). Secara umum di Indonesia hotel diklasifikasikan menjadi dua, yaitu hotel bintang dan non-bintang. Klasifikasi hotel bintang terdiri dari hotel bintang 1, 2, 3, 4 dan bintang 5, sedangkan hotel non bintang merupakan kelompok hotel yang tidak memenuhi kriteria bintang 1 (Permenparekraf, 2013)

Walaupun masih belum dikenal secara luas klasifikasi hotel berdasarkan jumlah kamar, pada penelitian ini diperkenalkan istilah hotel kecil, sedang, menengah dan besar. Bagyono (2017) mengklasifikasikan hotel berdasarkan jumlah kamar menjadi empat, yaitu: 1). Hotel kecil adalah hotel dengan jumlah kamar 25 atau kurang, 2). Hotel sedang adalah hotel dengan jumlah kamar antara 25 sampai dengan kurang dari 100, 3). Hotel menengah adalah hotel dengan jumlah kamar antara 100 sampai dengan kurang dari 300, dan 4). Hotel besar adalah hotel dengan jumlah kamar 300 atau lebih.

Medlik dan Ingram (2000) menyatakan bahwa diukur dari skala investasi, omset, jumlah kamar, ketersediaan fasilitas, jumlah karyawan yang diperkerjakan dan beberapa kriteria lain, kebanyakan hotel di berbagai negara merupakan bisnis kecil. Banyak dari individu ini memasuki bisnis hotel dengan modal sederhana menggunakan sumberdaya keuangan sendiri. Walaupun ukuran hotel kecil, banyak dari tipe ini memiliki harga yang tinggi sehingga harga tidak selalu tepat untuk digunakan sebagai kriteria hotel kecil. Hotel kecil dipandang sebagai perusahaan yang dikelola oleh pemilik melalui keterlibatan pribadi pemiliknya dalam kegiatan operasional sehari-hari. Konsep hotel kecil memiliki karakter pada kepemilikan dan pengelolaan hotel secara umum, dan khususnya pada pembiayaan, organisasi, staff dan kontrol.

Hotel kecil menggabungkan fungsi manajemen puncak dan operasional pada satu orang yang memutuskan tujuan dan kebijakan termasuk bertanggung-jawab atas perencanaan, pengarahan, organisasi,

kepegawaian dan kontrol. Manajer ini juga akan mewakili hotel untuk hubungan keluar seperti pemasaran dan penjualan. Implikasi operasional dari kondisi ini adalah departemen yang terbatas dengan pengawasan satu level yang bisa mengintervensi antar bagian. Beberapa fungsi digabungkan dan ditangani oleh satu jabatan dengan sistem *multy-tasking*. Sesuai ukuran bisnis, tingkat manajemen disesuaikan dan operasional hotel dibagi ke dalam beberapa departemen dimana beberapa karyawan melakukan tugas yang lebih dari satu fungsi. Sebagai contoh karyawan di departemen kantor depan juga menyajikan makanan di restoran yang dekat dengan lobby sementara seorang tenaga keamanan juga menangani barang bawaan tamu saat kedatangan. Hal ini sangat berbeda dengan tata kelola hotel besar yang memiliki struktur organisasi lebih kompleks dengan fungsi pengawasan berlapis dan tugas jabatan jelas. Hotel kecil dapat menghindari pembatasan departemen yang kaku yang hanya dapat membuat kemajuan terbatas ke arah spesialisasi.

Ada perbedaan penting dalam cara hotel besar dan kecil berusaha menyesuaikan pasar dan produk mereka. Operator hotel besar akan menilai pasar mereka, merumuskan operasi pemenuhan kebutuhan pasar, dan menjual produk ke segmen pasar yang teridentifikasi melalui promosi dalam skala besar. Hotel-hotel kecil cenderung mendekati pasar mereka secara tidak formal, lebih intuitif dari pengetahuan rinci mereka tentang kebutuhan tamu, berdasarkan kontak dekat mereka dengan pasar, menyesuaikan layanan mereka dengan preferensi tamu yang diketahui dan lebih mengandalkan penjualan produk berdasarkan rekomendasi pribadi dan kunjungan berulang daripada promosi sistematis.

1.5 OHL vs OHM (Operator Hotel Multinasional)

Setiap operator hotel, baik lokal maupun multinasional, memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Keputusan untuk memilih operator hotel harus didasarkan pada kebutuhan dan tujuan bisnis yang spesifik, serta situasi pasar dan preferensi tamu yang ada. Penting untuk

mempertimbangkan faktor-faktor tersebut dengan memperhatikan kebutuhan bisnis, tujuan, dan kondisi pasar yang spesifik untuk memilih operator hotel yang paling sesuai. Berikut adalah beberapa kelebihan dan kekurangan OHL dibandingkan dengan OHM.

Kelebihan OHL:

1. **Pengetahuan Pasar Lokal:** OHL memiliki pemahaman mendalam tentang pasar lokal, budaya, kebiasaan, dan preferensi tamu setempat. Mereka memiliki keunggulan dalam menyesuaikan layanan, makanan, dan pengalaman tamu sesuai dengan preferensi lokal. Pengetahuan mendalam ini dapat membantu OHL dalam memberikan pengalaman yang lebih autentik dan relevan bagi tamu lokal maupun wisatawan. Mereka dapat dengan mudah menyesuaikan strategi bisnis, layanan, dan pengalaman tamu sesuai dengan kebutuhan pasar lokal. Mereka juga memiliki hubungan yang kuat dengan pemasok lokal, yang dapat menguntungkan dalam pengadaan dan manajemen rantai pasokan.
2. **Fleksibilitas dan Responsif:** OHL umumnya memiliki struktur manajemen yang lebih sederhana dan tidak terikat pada prosedur dan kebijakan global yang ketat. Hal ini memungkinkan mereka untuk mengambil keputusan dengan cepat dan merespons perubahan pasar secara fleksibel. Mereka dapat menyesuaikan strategi bisnis dan operasional dengan lebih mudah berdasarkan kebutuhan dan kondisi pasar yang berubah. OHL cenderung lebih fleksibel dalam mengambil keputusan dan merespons perubahan pasar dengan cepat. Mereka dapat menyesuaikan strategi, harga, dan promosi lebih mudah tanpa harus melalui proses birokrasi yang kompleks. Kehadiran pemilik yang terlibat langsung juga memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan responsif terhadap masalah yang muncul.
3. **Keterlibatan Lokal:** OHL sering kali memiliki ikatan yang kuat dengan komunitas lokal. Mereka dapat berkontribusi pada

pengembangan ekonomi lokal, menciptakan lapangan kerja, dan mendukung inisiatif sosial dan budaya di daerah setempat. Dukungan komunitas ini dapat membantu memperkuat citra merek, membangun hubungan yang baik dengan tamu lokal, dan menciptakan keuntungan jangka panjang. Hal ini dapat membawa manfaat positif dalam hal reputasi dan hubungan dengan komunitas sekitar.

Kekurangan OHL:

1. Keterbatasan Sumber Daya dan Skala: OHL mungkin memiliki keterbatasan dalam hal sumber daya finansial, teknologi, dan jaringan global dibandingkan dengan operator hotel multinasional yang lebih besar. Mereka mungkin tidak memiliki akses ke sumber daya yang sama, seperti modal investasi besar atau teknologi canggih. Hal ini dapat mempengaruhi kemampuan mereka untuk berinvestasi dalam pembaruan infrastruktur, melakukan kampanye pemasaran yang luas, atau memanfaatkan keuntungan dari kehadiran global.
2. Kurangnya Merek yang Dikenal secara Internasional: OHL mungkin tidak memiliki kehadiran dan jaringan yang luas secara global seperti operator hotel multinasional. Hal ini dapat membatasi daya tarik mereka bagi tamu internasional yang mencari merek yang dikenal secara global. Mereka juga mungkin tidak memiliki akses ke sumber daya pemasaran yang luas, seperti distribusi global, program loyalitas yang kuat, atau kampanye pemasaran internasional. OHL memiliki tantangan dalam membangun merek yang dikenal secara internasional. Merek yang kuat dan diakui secara global dapat memberikan keuntungan dalam hal daya tarik tamu internasional, kepercayaan merek, dan jangkauan pemasaran yang lebih luas.

Kelebihan OHM:

1. **Keahlian dan Pengalaman yang Luas:** Operator hotel multinasional biasanya memiliki pengalaman yang luas dalam mengelola hotel di berbagai pasar dan lokasi di seluruh dunia. Mereka memiliki pengetahuan mendalam tentang industri perhotelan dan praktik terbaik yang telah terbukti berhasil di berbagai pasar. Keahlian ini dapat membawa efisiensi operasional dan standar kualitas yang tinggi. Operator hotel multinasional memiliki pengalaman yang luas dalam mengelola hotel di berbagai pasar dan lokasi di seluruh dunia. Mereka memiliki akses ke pengetahuan industri yang mendalam, praktik terbaik, dan sistem manajemen yang teruji. Keahlian dan pengalaman ini dapat membawa efisiensi operasional, standar kualitas yang tinggi, dan kemampuan untuk menarik tamu dari berbagai negara.
2. **Infrastruktur dan Sumber Daya yang Kuat:** Operator hotel multinasional umumnya memiliki akses ke sumber daya yang melimpah, termasuk keuangan, teknologi, sistem manajemen, dan jaringan pemasaran yang luas. Mereka dapat memanfaatkan skalanya untuk melakukan investasi dalam pembaruan infrastruktur, teknologi terbaru, dan pelatihan karyawan yang menyeluruh. Operator hotel multinasional umumnya memiliki infrastruktur dan sumber daya yang kuat. Mereka dapat menginvestasikan modal besar dalam perbaikan infrastruktur, teknologi terbaru, dan pelatihan karyawan yang luas. Mereka juga memiliki jaringan pemasaran yang luas, sistem manajemen terintegrasi, dan akses ke teknologi mutakhir yang dapat meningkatkan efisiensi operasional dan layanan kepada tamu.
3. **Merek yang Dikenal secara Global:** Operator hotel multinasional seringkali memiliki merek yang sudah dikenal secara global. Merek yang kuat dan dihormati dapat memberikan kepercayaan dan jaminan kualitas kepada tamu, serta daya tarik yang lebih besar bagi tamu internasional yang mencari merek yang mereka

kenal. Operator hotel multinasional umumnya memiliki merek yang dikenal secara global. Merek yang kuat dan dihormati dapat memberikan kepercayaan dan jaminan kualitas bagi tamu. Mereka juga dapat menarik tamu internasional yang mencari merek yang mereka kenal dan percaya. Keberadaan merek yang kuat dapat memberikan keuntungan kompetitif dalam memasarkan dan memposisikan properti hotel di pasar global.

Kekurangan OHM:

1. Kurangnya Pengetahuan Pasar Lokal: Operator hotel multinasional mungkin menghadapi tantangan dalam memahami pasar lokal dengan mendalam. Mereka mungkin perlu mengandalkan tim lokal atau mitra bisnis untuk membantu mereka beradaptasi dengan budaya, regulasi, dan kebutuhan pasar setempat. Operator hotel multinasional mungkin menghadapi tantangan dalam memahami pasar lokal dengan mendalam. Mereka seringkali mengandalkan tim lokal atau mitra bisnis untuk membantu mereka dalam menyesuaikan operasi dengan budaya, kebutuhan regulasi, dan preferensi tamu setempat. Kurangnya pengetahuan mendalam tentang pasar lokal dapat mengakibatkan ketidaksesuaian dalam strategi bisnis, layanan, atau pengalaman tamu.
2. Kurangnya Fleksibilitas dalam Pengambilan Keputusan: Operator hotel multinasional seringkali harus mengikuti prosedur dan kebijakan yang ditetapkan secara global. Hal ini dapat menghambat kemampuan mereka untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan pasar lokal atau mengambil keputusan yang unik sesuai dengan kebutuhan khusus setiap properti. Operator hotel multinasional seringkali memiliki prosedur dan kebijakan yang ditetapkan secara global. Hal ini dapat membatasi kemampuan mereka untuk mengambil keputusan yang cepat dan responsif terhadap perubahan pasar lokal atau kebutuhan khusus setiap properti. Keputusan yang harus melalui proses birokrasi yang

kompleks dapat menghambat inovasi dan penyesuaian yang cepat terhadap perubahan pasar.



BAB II

PERTUMBUHAN OHL DI BALI

Bali, sebagai salah satu destinasi wisata terkenal di dunia, telah menjadi tempat berkembangnya operator hotel lokal yang menarik. Dalam beberapa tahun terakhir, pertumbuhan operator hotel lokal di Bali telah mengalami lonjakan yang signifikan. Operator hotel lokal ini menawarkan pengalaman yang unik dan autentik bagi para wisatawan yang mencari lebih dari sekadar tempat menginap. Dengan memanfaatkan kearifan lokal, budaya Bali yang kaya, serta kerjasama erat dengan komunitas setempat, operator hotel lokal di Bali mampu memberikan pengalaman tak terlupakan yang mendalam kepada tamu mereka. Dari desain dan arsitektur yang terinspirasi oleh keindahan alam Bali hingga pelayanan yang ramah dan hangat, operator hotel lokal di Bali menawarkan kombinasi sempurna antara keindahan alam dan budaya lokal yang memikat hati para wisatawan.

Pada bagian ini akan digambarkan bagaimana OHL tumbuh dan berkembang di Bali serta tahapan pertumbuhannya. Informasi dimulai dengan gambaran singkat tentang perkembangan bisnis perhotelan di Bali, kemunculan dan pertumbuhan operator hotel lokal di Bali, fase pertumbuhan operator hotel lokal di Bali, faktor penentu pertumbuhan operator hotel lokal di Bali, dan sekilas tentang profil sembilan operator hotel lokal di Bali.

2.1 Sekilas Perkembangan Bisnis Perhotelan di Bali

Perkembangan pariwisata Bali sebelum pandemi Covid-19 mengalami pertumbuhan yang sangat pesat di berbagai sektor, seperti fasilitas akomodasi, kawasan wisata dan fasilitas pendukung berupa jalan tol dan perluasan airport. Namun, pertumbuhan pariwisata ini meninggalkan berbagai kritik diantaranya menyatakan bahwa masyarakat Bali hanya sebagai penonton di tengah maraknya pertumbuhan pariwisata. Kritik ini menyatakan bahwa masyarakat Bali belum mampu berperan sebagai pemilik maupun pengelola pariwisata dan sebagian besar sebagai pekerja di berbagai sektor pariwisata. Salah satunya adalah di bidang pengelolaan jasa akomodasi, paling tidak kondisi ini terjadi dari awal bermulanya industri perhotelan Bali sampai dengan akhir tahun 1990-an.

Walaupun masih belum ada kesepakatan di kalangan ahli kapan Pariwisata Bali bermula, ada beberapa tonggak yang dapat digunakan sebagai acuan. Pertama, kedatangan H. Van Kohl yang merupakan anggota parlemen Belanda tahun 1902 dinyatakan sebagai “turis pertama” ke Bali. Menggunakan dana pribadi, H van Kohl merwisata ke Indonesia termasuk Bali, dan menuliskan pengalamannya dalam sebuah buku catatan 826 halaman berjudul *Uit Onze Kolonien* (Dari Koloni Kita).

Kedua, tahun 1910 ketika muncul gagasan untuk membangun Musium Bali di Denpasar untuk menyelamatkan artifak Budaya Bali yang sekaligus menjadi daya tarik wisatawan. Ketiga, tahun 1914 ketika perusahaan Koninklijke Paketvaart-Maatschappij (KPM) mendirikan kantor biro wisata di Bali. Antara kehadiran turis pertama tahun 1902, pembangunan Musium Bali tahun 1910 dan kehadiran kantor biro wisata tahun 2014 dapat dikatakan sebagai tonggak mulainya Pariwisata Bali (Putra & Paturusi, 2017).

Bali memiliki hotel bertaraf Internasional sejak pertengahan tahun 1920-an dimana *The Bali Hotel* adalah hotel Internasional pertama yang dibangun oleh Perusahaan Kapal Dagang Belanda (KPM) di Denpasar

pada tahun 1926 dan mulai beroperasi tahun 1928 sampai sekarang (Putra & Paturusi, 2017; Widiastuti & Dwijendra, 2017). Setelah itu Natour dibangun pada tahun 1927 di Denpasar, dan selama beberapa dekade setelah Natour dibangun, ada sejumlah hotel lain yang dibangun di Denpasar maupun di Singaraja. Salah satunya adalah Hotel Bali Beach Sanur didirikan sekitar tahun 1966 (Trisila, 2014). Hotel Bali Beach dikelola oleh operator multinasional bernama *Intercontinental*, dimana dari catatan yang ditelusuri *Intercontinental* merupakan operator multinasional pertama yang beroperasi di Bali.

Pertumbuhan operator multinasional selanjutnya terjadi ketika kawasan Indonesia Tourism Development Corporation (ITDC) Nusa Dua yang dulu bernama Bali Tourism Development Corporation (BTDC) dibangun melalui PP No. 27 tahun 1972. Di tahun 1980-an sampai 1990-an investor berlomba menggunakan merek dari operator multinasional dengan berbagai alasan. Disamping untuk memperkuat pangsa pasar, juga dimaksudkan untuk mendapatkan layanan pengelolaan yang lebih profesional dan untuk mendapatkan citra tinggi dari penggunaan “*Brand*” Internasional. Pada masa itu, penjualan kamar hotel masih dilakukan dengan cara konvensional dimana penguasaan pangsa pasar sangat didominasi oleh operator multinasional yang memiliki anggaran pemasaran sangat besar. Pada masa itu masyarakat Bali menemukan merek seperti Hyatt, Sheraton, Novotel, Hilton, Aman Group, Melia, dan berbagai merek Internasional lainnya. Di luar kawasan ITDC seperti Jimbaran, berdiri hotel dengan merek Intercontinental, Four Season, dan Ritz Carlton, sementara di berbagai kawasan lain seperti Tanjung Benoa, Tuban, Kuta, Legian, Seminyak dan Sanur juga diramaikan oleh merek Internasional seperti Novotel, Sofitel, Ramada, dan Melia.

Di tengah himpitan hotel bertaraf International, ada beberapa hotel group dan operator Nasional yang beroperasi. Hotel group milik pemerintah seperti Inna Putri Bali Nusa Dua, Grand Bali Beach Sanur, Ina Kuta Beach, dan Patra Jasa dapat bersaing dengan menguasai pangsa pasar pemerintahan, pasar Nusantara dan sebagian kecil pangsa pasar

manca negara. Selain itu, juga beroperasi beberapa jaringan hotel lokal (Nasional) seperti Santika Indonesia Hotels & Resort, Jayakarta Hotels & Resort, Intan International Hotel & Resort, dan Aerowisata Hotel & Resorts.

Pada skala yang lebih kecil dan non formal di pertengahan tahun 1980-an, beberapa hotel di Bali menguatkan daya saing mereka melalui pembentukan group hotel untuk memastikan pasokan dan persediaan produk dan penjualan. Beberapa diantaranya dikenal group hotel seperti Bali Sanur Bungalow (BSB) dan Legian Beach Bungalow (LBB). BSB adalah kerjasama beberapa hotel kelas menengah di Sanur seperti Respati, Besakih dan Peneeda View, sedangkan LBB adalah kerjasama beberapa hotel di daerah Legian seperti Legian Beach, Rama Beach. BSB dan LBB dibentuk antara lain untuk mengatasi masalah *overbooking*, karena pembukuan kala itu masih dilakukan secara manual dan belum akurat. Lagipula saat itu jumlah tamu rombongan (*group*) sudah banyak, sementara kamar yang tersedia terbatas. Belakangan BSB dan LBB sudah tidak aktif lagi antara lain karena kemajuan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang membuat sistem reservasi kamar hotel bisa dikelola dengan lebih akurat, lebih mudah dan lancar.

Sebuah fenomena terjadi pasca bom Bali yaitu sekitar tahun 2000-an dimana operator hotel dan villa lokal bermunculan untuk mengelola hotel dan villa bersekala kecil-menengah dan bahkan dalam kurun waktu dua puluh tahun jumlah mereka semakin bertambah. Beberapa diantaranya adalah Bali Villa Properties (BVP) yang memulai operasional melalui pelayanan konsultasi di tahun 2002 yang diberikan kepada pemilik hotel dan villa lokal di Bali yang kena dampak dari peristiwa Bom Bali. Selain BVP, ada juga muncul Astadala management mengelola beberapa villa di Seminyak. Perkembangan lebih pesat terjadi antara tahun 2010 sampai 2015 seiring dengan pertumbuhan pesat produk akomodasi di Badung, Denpasar dan Ubud.

2.2 Kemunculan dan Pertumbuhan OHL di Bali

Kemunculannya di awal tahun 2000-an dan berkembang pesat di tahun 2010-an banyak diawali dengan pemberian jasa konsultasi di bidang pemasaran, penjualan dan pelatihan karena saat memulai usaha para pendiri OHL ini masih terikat sebagai karyawan hotel tempatnya bekerja. OHL ini didirikan oleh masyarakat Bali yang memiliki pengalaman kerja selama puluhan tahun di hotel-hotel yang dikelola oleh *Chain Hotel* berskala global atau Operator Hotel Multinasional (OHM) dengan menduduki jabatan tinggi seperti Director of Sales & Marketing dan sebagian berkesempatan sebagai Manager puncak di hotel independen tanpa dikelola oleh manajemen profesional.

OHL di Bali pada awal pertumbuhannya bukan merupakan operator jaringan (*chain*) dan belum menonjolkan nama merek tetapi menekankan kepada individu yang memiliki atau mengoperasikan OHL tersebut. Reputasi mereka diketahui dari kinerja mereka pada saat bekerja di perusahaan sebelumnya. Hal ini sangat wajar karena nama perusahaan yang dibangun belum memiliki reputasi, tetapi individu yang berada di perusahaan tersebut sudah memiliki catatan kinerja atau reputasi di perusahaan sebelumnya. Kondisi ini sejalan dengan proses pertumbuhan operator besar di Indonesia seperti Harris Group dimana saat pertumbuhannya individu yang ada di perusahaan tersebut pernah memiliki pengalaman sebagai pimpinan di Accor Group. Untuk memulai bisnisnya, beberapa pendiri OHL menjalin mitra kerja dengan pengembang properti (*developer*) sehingga dengan cepat dapat mengelola properti–properti yang mereka bangun. Pertimbangan ini sangat strategis karena para developer memiliki hubungan dengan banyak investor.

Hal yang menjadi kunci OHL pada fase mendirikan perusahaan adalah *people behind the company*. Pengalaman dan keseharian pendiri perusahaan dinilai sehingga *personal branding* itu sangat penting. Pada saat itu, hasil dipengaruhi oleh hubungan yang harmonis antara pengelola dengan pemilik properti. Rekomendasi dari pemilik merupakan sumber

pelanggan baru. Jasa pengelolaan dari pembagian keuntungan kotor. Sebagai contoh, kerjasama yang ditawarkan BVP di awal operasional adalah dalam bentuk “*partnership*” dimana masing–masing pihak akan mendapatkan bagian dari keuntungan operasional. Hal ini berarti bahwa dengan segala keahlian, pengetahuan, dan pengalaman OHL melakukan pengelolaan hotel/villa hanya akan dibayar setelah hotel/villa mendapatkan keuntungan. Hal ini berbeda dengan OHM yang sudah memiliki citra merek terkenal dan menguasai pangsa pasar melalui jaringan yang kuat, akan mengenakan berbagai macam *fee* seperti *fee* penggunaan nama merek, *fee* kegiatan pemasaran dan *fee* pengelolaan selain insentif.

Para pendiri OHL adalah individu-individu yang memiliki pengalaman panjang di bidang perhotelan dengan menduduki posisi strategis seperti Direktur Pemasaran dan Penjualan, Pimpinan Puncak (GM) dan bahkan ada yang sempat menjadi Direktur Operasional berskala Regional. Di bidang akademis, beberapa pendiri OHL menempuh pendidikan sampai pasca sarjana pada bidang kepariwisataan. Beberapa dari mereka bahkan mencapai gelar Doktor Pariwisata.

Kemunculan OHL perintis berawal dari kepercayaan yang diberikan para pemilik properti kepada beberapa individu yang memiliki reputasi baik di tempat kerja. Keberhasilan individu di tempat kerja sangat melekat pada citra usaha yang dibangun dimana pemilik properti merasa mendapatkan jaminan keberhasilan dari kinerja baik pendiri OHL. Hal ini karena OHL dibangun tanpa profil perusahaan apalagi merek dagang. Seperti pengalaman I Wayan Sumarta selaku pendiri Bali Villa Properties (BVP) menyatakan bahwa kesempatan untuk mengelola Villa Jerami dan The Seiryu didapatkan karena reputasinya selama bekerja di The Villas Seminyak. Sifat jujur dengan memberikan informasi apa adanya dan tidak memberikan janji yang melebihi kemampuan juga menumbuhkan kepercayaan pemilik villa kepada BVP. Pemilik menyadari bahwa OHL tidak memiliki nama besar seperti OHM tetapi kepercayaan muncul karena kedekatan secara emosional

dengan personel yang ada di balik perusahaan. Para pemilik villa melihat Sumarta sebagai sosok di balik kesuksesan The Villas Seminyak dan dipercaya dapat menjamin keberhasilan sehingga memberi kesempatan untuk mengelola Villa Jerami dan The Seiryu (Sumarta, Pendiri BVP, Wawancara 22 Juni 2020).

Sebagai salah satu pionir, BVP mempertimbangkan bahwa membangun kepercayaan kepada pemilik merupakan kunci untuk mendapatkan kesempatan. Pemilik villa membutuhkan sebuah garansi bahwa apa yang mereka bayarkan atas jasa pengelolaan OHM merupakan biaya yang layak untuk dikeluarkan. Mempertimbangkan hal tersebut, BVP menawarkan jasa pengelolaan villa berupa pembagian keuntungan dari GOP (*Gross Operating Profit*) tanpa mengenakan jasa pengelolaan lainnya. Biaya pemasaran dan penjualan dituangkan ke dalam proyeksi rugi-laba tahunan dan disesuaikan dengan kegiatan yang direncanakan. Sedangkan *incentive fee* dikenakan berupa prosentase atas kelebihan pencapaian rencana GOP tahunan. Dengan pola ini, pemilik hanya akan membayar jasa pengelolaan jika operator sudah berhasil membuat keuntungan operasional villa. Jasa pengelolaan diambil dari keuntungan kotor operasional sehingga BVP hanya berhak dibayar jika properti yang dikelola sudah mencapai keuntungan operasional. Hal ini menjadi pertimbangan mendasar juga oleh pemilik properti karena dapat difahami sebagai bentuk komitmen OHL untuk memberikan yang terbaik (Sumarta, Pendiri BVP, Wawancara 22 Juni 2020).

Hal serupa diterapkan oleh The Zeeti dan Puri Villas Indonesia (PVI) di dalam membangun kepercayaan pemilik properti. Konsep kerjasama di awal pengelolaan hanya dari berbagi keuntungan kotor atau *Gross Operating Profit* (GOP). Para pendiri OHL ini percaya bahwa proyeksi harus dicapai untuk membangun kepercayaan. Dan untuk meyakinkan tercapainya keuntungan, dibutuhkan kerja keras dan semangat untuk berhasil dari para pendiri OHL ini. Pendiri OHL merasa memiliki nilai tawar lebih untuk negosiasi jasa pengelolaan setelah memiliki beberapa unit dalam porto folio dengan pelayanan yang cukup

panjang. Pada saat memulai, OHL masih belum memiliki porto-folio dan hanya mengandalkan komitmen saja sebagai garansi (Suryawan, Pendiri The Zetti International, Wawancara 18 Juni 2020).

Komitmen adalah janji yang harus dipenuhi sehingga untuk mencapai hal tersebut The Zetti menyampaikan proyeksi yang sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh properti yang akan dikelola. Mereka tidak akan menyampaikan proyeksi yang hanya bertujuan untuk menarik minat pemilik hotel tetapi sulit untuk dicapai, karena mereka percaya bahwa kepercayaan dari pemilik akan tumbuh ketika proyeksi yang disampaikan dapat dicapai. Dengan penyampaian proyeksi apa adanya sesuai dengan potensi, kecenderungan untuk mencapai proyeksi penjualan akan semakin besar. Pencapaian proyeksi penjualan dan keuntungan akan meningkatkan kepercayaan pemilik. Puri Villas Indonesia mendapatkan hak pengelolaan saat unit yang dikelola mencapai keuntungan kotor operasional. Pemilik properti merasa lebih mendapat yang terbaik melalui pembagian keuntungan dan bersedia berbagi keuntungan yang menguntungkan kedua belah pihak (Duartha, Pendiri Puri Villa Indonesia, Wawancara 24 Juni 2020).

Alasan pemilik hotel Kayon memberikan kepercayaan kepada Pramana Experience (PE) karena mempertimbangkan Sudirga Yusa (salah satu pendiri PE) dan beberapa tim sempat menjadi bagian dari WAKA di Uma Ubud yang terkenal memiliki harga tinggi. Sudirga Yusa mendapatkan kesempatan mengelola The Kayon yang menjadi kebanggaan porto-folio Pramana dengan meyakinkan bahwa ide-ide pemilik diakomodasi melalui diskusi dan diimplementasikan ke dalam standar operasional. Sudirga ingat betul apa yang disampaikan pemilik The Kayon kepada timnya saat menyerahkan hak pengelolaan. “Ini anak-anak muda yang masih belum punya nama tetapi punya pengalaman yang sukses, sedang memiliki semangat yang besar sehingga perlu diberikan kesempatan dengan pengawasan” (Sudirga Yusa, Pendiri Pramana Experience, Wawancara 18 Juni 2020).

Dalam upaya membangun kepercayaan dari pemilik, Ketut Ginastra selaku pendiri Agata Hospitaliti (AH) bersedia untuk menerima kontrak kerjasama pengelolaan hotel dalam jangka pendek, yaitu selama dua atau tiga tahun di awal. Hal ini dilakukan untuk menunjukkan kinerja kepada pemilik. Dalam hal ini, AH memberikan komitmen dan mempertaruhkan kredibilitas pribadi untuk memberikan yang terbaik kepada semua unit yang dikelola. Melalui hubungan baik dengan *travel agent* serta penguasaan teknologi untuk menjangkau pangsa pasar yang luas serta efisiensi operasional, hasil yang ditimbulkan sangat memuaskan.

Suryawan (pendiri The Zeeti) menyatakan bahwa kejujuran, kepolosan, dan kerja keras ditonjolkan dari awal saat negosiasi kerja guna membangun realitas yang sebaik-baiknya. The Zeeti akan menyampaikan proyeksi sesuai dengan potensi dan bahkan tidak jarang The Zeeti akan memberikan rekomendasi operator yang sesuai untuk mengelola properti yang dinegosiasikan untuk membantu pengusaha agar bisnisnya berjalan dengan baik. Salah satu nilai luhur budaya Bali yang diterapkan The Zeeti adalah Setia, yaitu setia kepada proses dan setia kepada hasil. Setia sebagai arti arifiah dari Zeeti. Hal ini dilakukan melalui penyampaian proyeksi bisnis sesuai dengan potensi properti, tidak menyampaikan proyeksi yang muluk-muluk. Sehingga kinerja bisa sesuai yang merupakan perwujudan dari setia kepada hasil (Suryawan, Pendiri The Zeeti, Wawancara 18 Juni 2020).

Bentuk kejujuran dan keterbukaan lain disampaikan oleh Ketut Sumerta, salah satu pendiri BVP. Pada tahap pra-pembukaan dimana manajemen menyiapkan hotel ke tahap operasional, OHL memberikan list kepada pemilik untuk pengadaan perkakas isian villa. BVP tidak melakukan pembelian (peralatan, bahan, perkakas) standar yang dapat membebani investasi, tetapi hanya memberikan daftar (alat, perkakas) yang diperlukan untuk selanjutnya aktivitas pembelanjaan diserahkan kepada pemilik properti. Hal ini berbeda dengan OHM dimana pengadaan kelengkapan fasilitas, peralatan dan perlengkapan kerja

ditentukan dan bahkan dilakukan oleh manajemen untuk mencapai keseragaman, penyetaraan sistem dan kualitas. Saat melakukan pembukaan villa untuk umum, OHL akan mempertimbangkan waktu dan potensi investasi untuk membuka villa secara parsial dan dapat membuka villa dengan modal kerja yang dikumpulkan dari deposit yang diterima atas pemesanan kamar oleh tamu. “Kerja adalah seni dan tanggung jawab” merupakan moto kerja BVP. Moto ini diterapkan dalam proses melakukan pelayanan pra-pembukaan hotel, dimana penyediaan kelengkapan fasilitas, peralatan dan perlengkapan kerja diusulkan melalui sebuah rencana belanja. Pengadaan kelengkapan fasilitas, peralatan dan perlengkapan kerja dapat dilakukan oleh pemilik hotel tanpa harus dilakukan oleh manajemen (Sumerta, Pendiri BVP, Wawancara 22 Juni 2020).

Rasa tanggung jawab juga dilakukan melalui loyalitas tinggi terhadap proses untuk mencapai hasil yang terbaik dari setiap investasi yang ditanamkan. Untuk mencapai hal ini, fungsi perencanaan, eksekusi, kontrol dan evaluasi dilakukan langsung oleh pimpinan puncak manajemen sebagai *GM-incharge* di unit. Hal ini berbeda dengan OHM yang memberikan SOP atau juklak kepada unit yang dikelola untuk dilaksanakan oleh manajer unit. Melalui strategi *GM-Incharge* ini, BVP telah memberikan kepercayaan kepada pemilik bahwa kualitas dan kinerja manajemen akan terjaga.

Pada fase mulai bertumbuh atau berkembang, nama perusahaan sudah mulai dikenal sehingga pelanggan baru sudah melihat kinerja perusahaan melalui porto-folio sebagai pertimbangan menjalin kerjasama. Pada fase ini pendiri sudah mempersiapkan pimpinan masa depan dengan melatih bawahan untuk memimpin perusahaan, berangsur-angsur menarik diri dan berada di belakang layar untuk memantau pertumbuhan perusahaan. Permintaan pengelolaan sudah mulai datang melalui email dimana *company profile* dipertimbangkan dengan seksama oleh calon pelanggan. Selain berbagai keuntungan dari

keuntungan kotor, OHL sudah mulai mengenakan *fix fee* sebagai timbal balik dari jasa yang diberikan.

Fase selanjutnya yaitu fase dimana perusahaan sudah mulai dikenal, OHL memperkenalkan merek produk sebagai pilihan dalam menjalin kerjasama. Merek produk mencerminkan pengalaman dan garansi kualitas atau nilai dari sebuah produk, sementara pendiri perusahaan mengambil peran sebagai pemersatu nilai-nilai yang harus dijaga perusahaan. Pada fase ini dikenakan biaya penggunaan merek, biaya pemasaran dan insentif dari pembagian keuntungan kotor (GOP). Area operasi sudah meluas ke luar Bali bahkan sudah menginisiasi operasional ke luar Indonesia. Kinerja perusahaan dan kinerja product brand menjadi ukuran keberhasilan dimana pemilik mempertimbangkan pencapaian target keuangan dan penguasaan pangsa pasar.

Fase penurunan terjadi saat ini sebagai dampak dari mewabahnya virus Corona-19 yang menguji kemampuan OHL untuk bertahan pada masa sulit ini. Berbagai strategi diterapkan dan difokuskan kepada upaya untuk bertahan melalui pengelolaan biaya-biaya, penyesuaian standar produk dan pelayanan dan bahkan ada yang memutuskan untuk melakukan operasional tingkat minimum. Strategi difokuskan pada pengelolaan biaya-biaya dan perawatan properti serta mengumpulkan berbagai informasi yang relevan untuk menyusun *contingency plan*.

Tabel 2.1 memberikan gambaran perkembangan OHL di setiap fase.

Tabel 2. 1

Fase Perkembangan Operator Hotel Lokal

No.	Fase Perkembangan Operator Hotel Lokal	Indikator Penilaian oleh Pemilik Properti	Strategi Pertumbuhan dan Stabilitas
1	Fase I: Awal 1 2000-an Masa Inisiasi atau Baru Berdiri	Kesempatan mengelola dari reputasi sosok pendiri atau “people behind the company”.	Biaya pengelolaan dibebankan berdasarkan bagi hasil keuntungan kotor (GOP) dan membebankan incentive dari kelebihan pencapaian target
		Hubungan baik dengan pemilik properti melalui komunikasi efektif mempengaruhi penilaian kinerja	Unit baru didapatkan dari rekomendasi para pemilik properti
2	Fase II: 2010-2015 Masa Bertumbuh atau Berkembang	Porto folio mulai mengambil alih reputasi perusahaan dimana kinerjakeuangan (pencapaian target anggaran keuntungan) sebagai penilaian kinerja	Membebankan biaya tetap (<i>fix fee</i>) bulanan yang bervariasi sebagai <i>management fee</i> dan biaya pengelolaan dari GOP sebagai incentive selain bonus dari kelebihan target
		Sosok pendiri masih aktif dan menjaga komunikasi dengan para pemilik properti	Website, Direktur pengembangan mewakili perusahaan untuk berkembang

3	Fase III: 2015-akhir 2019 Ekspansi / <i>Positioning</i>	Bren produk meningkatkan value perusahaan	Membebaskan fix fee, incentive dari GOP dan bonus, marketing fee.
		Perusahaan memiliki organisasi lebih lengkap dan pendiri mulai mengambil prosisi sebagai penyeimbang	Memperkenalkan bren produk, kinerja bren atas penguasaan pangsa pasar menarik partner baru untuk bergabung
4	Fase IV: Awal 2020-sekarang Penurunan, <i>Surviving</i>	Efektivitas krisis manajemen	Penyesuaian fix fee
		Penerapan strategi baru pada unsur produk, pelayanan dan sistem pengelolaan	<i>Surviving strategy:</i> manajemen biaya, perawatan properti, pengelolaan SDM, BEP target dan pemantauan perilaku konsumen

Sumber: Penelitian disertasi doktor, data ditabulasi oleh peneliti

Tabel 2.1 menunjukkan bahwa strategi pertumbuhan dan stabilitas diterapkan sangat dinamis dan fleksibel disesuaikan dengan nilai tawar perusahaan. Saat memulai dan masih belum memiliki porto folio, OHL memberikan komitmen dengan biaya jasa pengelolaan dari GOP dan ketika sudah memiliki nilai tawar yang lebih baik memulai mengenalkan *fix fee* yang disesuaikan dengan potensi penjualan unit yang akan dikelola.

Fase penurunan atau surviving yang terjadi mulai awal tahun 2020 sampai saat ini akibat pandemi covid-19 dialami tidak hanya oleh OHL tetapi oleh seluruh komponen pariwisata di seluruh dunia. Penutupan bandara dan isolasi warga negara dunia oleh pemerintahan masing-masing menyebabkan tingkat hunian hotel berada pada titik terendah. Awal tahun 2020 terjadi pembatalan pemesanan kamar secara masif baik oleh *wholesalers*, *travel agency offline/online* dan oleh wisatawan langsung menyebabkan penjualan hotel menurun tajam.

Strategi krisis manajemen dibuat untuk mengurangi kerugian dengan menentukan titik impas atau *break event point* (hunian dan

penjualan). Target minimum penjualan ditetapkan untuk menutupi biaya tetap hotel. Daya beli konsumen yang tersisa yaitu konsumen lokal dan domestik dipantau dan dilakukan penyesuaian standar operasional dengan penurunan skala operasional pada titik minimum, menutup fasilitas makan/minum dan fasilitas lainnya dan hanya membuka kamar untuk melayani wisatawan yang masih berada di Bali. Beberapa unit usaha membuka hotel untuk mengakomodasi PMI yang membutuhkan tempat isolasi. Pengelolaan informasi menjadi prioritas. Penyesuaian biaya tetap untuk manajemen juga disesuaikan untuk mengurangi beban pemilik usaha.

2.3 Faktor Penentu Pertumbuhan OHL di Bali

Berbagai faktor menentukan pertumbuhan operator hotel lokal di Bali di tahun 2000-an. Faktor-faktor ini termasuk permintaan pasar yang kuat akan akomodasi lokal, kebijakan pemerintah yang mendukung pengembangan industri perhotelan lokal, serta potensi pertumbuhan pariwisata dan sektor ekonomi terkait lainnya di wilayah tersebut. Selain itu, perkembangan teknologi dan tren industri yang memungkinkan operator hotel lokal untuk bersaing secara efektif dengan merek internasional juga dapat menjadi pendorong dalam pendirian operator hotel lokal. Faktor pribadi pendiri yang mendorong pendirian operator hotel lokal dapat meliputi minat dan keahlian individu dalam industri perhotelan, pengalaman kerja sebelumnya di sektor tersebut, serta motivasi untuk berinovasi dan menciptakan nilai tambah di pasar yang ada. Selain itu, faktor kepribadian seperti keberanian mengambil risiko, ketekunan, dan visi yang kuat juga dapat memainkan peran penting dalam memotivasi pendiri untuk mendirikan operator hotel lokal.

Berikut adalah beberapa kondisi sebagai dorongan untuk mendirikan usaha jasa pengelolaan:

1. Pertumbuhan pesat pembangunan hotel dan vila di Bali: Adanya pertumbuhan pesat pembangunan hotel dan vila di Indonesia, terutama di Bali, menciptakan peluang untuk mendirikan usaha

jasa pengelolaan. Banyak hotel dan vila yang membutuhkan penertiban administrasi dan pengelolaan yang lebih profesional. Hal ini menimbulkan adanya peluang kerjasama antara pemilik properti dan operator jasa pengelolaan. Banyak pemilik properti yang membutuhkan bantuan dalam mengelola properti mereka dan mencapai hasil yang diharapkan. Resesi ekonomi di Amerika mendorong investor untuk mencari peluang investasi di Indonesia, termasuk dalam sektor properti.

2. Kebutuhan akan standar operasional yang teratur: Permintaan akan jasa pengelolaan juga muncul karena kebutuhan akan standar operasional yang teratur. Banyak properti yang tumbuh secara sporadis dan tidak mencapai hasil yang diharapkan karena kurangnya pengelolaan yang efisien. Meningkatnya persaingan di industri pariwisata mendorong pemilik properti untuk mencari bantuan dari perusahaan jasa pengelolaan guna meningkatkan daya saing mereka. Pemilik properti ingin dapat fokus pada bisnis inti mereka dan mengalihkan tanggung jawab pengelolaan properti kepada perusahaan jasa pengelolaan yang profesional.
3. Potensi pasar di daerah pedesaan: Di daerah pedesaan yang memiliki potensi alam dan budaya, tetapi terbatas oleh keterbatasan keuangan, terdapat peluang bagi perusahaan jasa pengelolaan untuk menarik investor sebagai pelanggan mereka. Investor lokal dengan lahan dan dana terbatas membutuhkan bantuan dari operator yang dapat mempertimbangkan keterbatasan mereka. Investor lokal yang ingin memulai bisnis hotel sering kali memiliki keterbatasan lahan dan dana. Mereka mencari kerjasama dengan operator jasa pengelolaan yang bersedia bekerja dengan keterbatasan tersebut.
4. Ketersediaan teknologi: Perkembangan TIK yang pesat memberikan kemudahan kepada usaha kecil-menengah untuk dapat menjangkau pangsa pasar dengan lebih cepat dan mudah.

Selain itu, teknologi dapat mempermudah kegiatan operasional dan administrasi termasuk penyiapan laporan keuangan.

5. Keinginan untuk memiliki waktu lebih untuk menjalankan kewajiban sosial: Pendiri OHL ingin memiliki lebih banyak waktu guna melayani masyarakat setelah pensiun. Mereka ingin melepaskan diri dari keterikatan waktu kerja agar dapat lebih fokus dalam tugas sosial mereka. Jika sebagai General Manager, waktu yang tersedia untuk melayani masyarakat sangat terbatas. Pendiri OHL menyadari bahwa posisi GM tidak dapat mereka capai karena keterbatasan waktu. Oleh karena itu, mereka mendirikan OHL agar GM mereka tetap produktif tanpa harus bekerja selama 24 jam.
6. Para pendiri OHL merasa memiliki tanggung jawab sosial terhadap masyarakat di Bali. Mereka ingin memberikan manfaat yang lebih besar kepada masyarakat melalui pemberdayaan mereka. Salah satu misi OHL adalah mengembangkan sumber daya manusia agar mereka dapat melanjutkan apa yang telah dirintis oleh para pendiri. Dengan mengembangkan SDM yang baik, OHL dapat mencapai tujuan mereka untuk memiliki lebih banyak waktu dalam melayani masyarakat dan sekaligus memenuhi kebutuhan ekonomi.
7. Mendorong pariwisata berkelanjutan: Pendiri OHL ingin mendukung pariwisata Bali yang berkelanjutan. Mereka ingin memastikan bahwa pariwisata yang berkembang di Bali tetap menjaga budaya dan lingkungan yang ada, serta memberikan manfaat yang merata kepada masyarakat lokal. OHL memiliki motivasi untuk melestarikan budaya dan lingkungan Bali. Mereka ingin menerapkan praktik pariwisata berkelanjutan yang memperhatikan kelestarian budaya dan lingkungan setempat. Dengan demikian, mereka berharap dapat menjaga keaslian dan keindahan Bali untuk jangka panjang. OHL ingin mengurangi kesenjangan sosial-ekonomi yang ada di

Bali. Mereka ingin memberdayakan masyarakat lokal melalui pelatihan, pendidikan, dan kesempatan kerja yang adil, sehingga masyarakat lokal dapat memperoleh manfaat ekonomi yang lebih besar dari industri pariwisata.

Perkembangan teknologi informasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam pertumbuhan operator hotel lokal di Bali. Berikut adalah beberapa solusi yang diberikan oleh perkembangan teknologi informasi dan komunikasi sehingga mendorong pertumbuhan operator hotel lokal di Bali:

1. Solusi teknologi informasi dan komunikasi (TIK): OHL menawarkan jasa pengelolaan yang fokus pada menyediakan solusi TIK kepada hotel-hotel kecil dan independen. Hal ini meliputi pengembangan situs web, integrasi dengan OTA dan platform pemasaran online lainnya, serta penerapan sistem manajemen properti (PMS) berbasis cloud. Dengan solusi ini, OHL dapat membantu hotel-hotel kecil memanfaatkan teknologi untuk mencapai pangsa pasar yang lebih luas.
2. Mencapai pangsa pasar yang lebih luas dengan menjalin kerjasama dengan OTA dan agen perjalanan online: Bentuk kerjasama dengan OTA seperti Wotif.com, Agoda.com, dan agen perjalanan online lainnya. OHL dapat memasarkan hotel-hotel kecil dan independen untuk terhubung dengan OTA dan agen perjalanan online ini sehingga mereka dapat mencapai pangsa pasar yang lebih luas. Bekerjasama dengan OTA dan agen perjalanan online juga dapat membantu dalam memfasilitasi penguasaan pangsa pasar.
3. Pemasaran melalui media sosial: Manfaatkan media sosial sebagai platform pemasaran untuk hotel-hotel kecil dan independen. OHL membantu hotel-hotel ini dalam memanfaatkan media sosial seperti Facebook, Instagram, dan Twitter untuk mempromosikan layanan mereka dan menjangkau calon tamu

baru. Pengelolaan media sosial mencakup pembuatan konten, pengelolaan kampanye iklan, dan interaksi dengan pengikut potensial.

4. Pengembangan produk unik: Identifikasi peluang pengembangan produk unik di daerah-daerah terpencil. Misalnya, fokus pada pengalaman retreat, yoga, dan kebugaran. Dengan memanfaatkan teknologi dan kerjasama dengan OTA, OHL dapat menghubungkan hotel-hotel di daerah terpencil dengan calon tamu yang mencari pengalaman khusus ini.
5. Penerapan sistem manajemen properti (PMS) berbasis cloud: Penerapan sistem manajemen properti (PMS) berbasis cloud dengan biaya yang terjangkau. Sistem PMS ini harus mencakup fitur-fitur seperti manajemen inventaris kamar, strategi harga (revenue management), dan pelaporan yang akurat. Dengan penerapan PMS yang efisien, OHL yang mengelola hotel-hotel kecil dan independen dapat meningkatkan operasional mereka dan mencapai rencana investasi dari unit-unit yang dikelola.
6. Sistem akuntansi berbasis teknologi: Penggunaan sistem akuntansi berbasis teknologi yang dapat diakses dari mana saja dengan menggunakan login dan kata sandi. Hal ini membantu membangun kepercayaan pemilik properti terhadap Organisasi Hotel dan Lodge (OHL) dengan memberikan laporan yang transparan dan akurat tentang kinerja hotel.
7. Analisis permintaan dan penawaran: Memanfaatkan sistem manajemen penjualan (RMS) untuk menganalisis permintaan dan penawaran di pasar. Dengan memahami tren permintaan dan penawaran di daerah operasi hotel atau vila yang dikelola, OHL dapat dimudahkan dalam mengatur harga, diskon, alokasi kepada agen, dan penawaran paket khusus yang menarik bagi calon tamu.
8. Pemasaran digital: Menggunakan pemasaran digital untuk meningkatkan visibilitas dan menjangkau calon tamu.

Optimalisasi SEO (Search Engine Optimization) dan memanfaatkan media sosial untuk mempromosikan unit-unit yang dikelola.

9. Analisis data dan pemahaman pasar: Memahami tren pasar, perilaku konsumen, dan preferensi tamu. Dengan memahami data tersebut, OHL dapat mengoptimalkan harga, mengidentifikasi peluang khusus, dan menyesuaikan strategi pemasaran. Analisis data juga dapat membantu OHL dalam mengelola inventaris, merencanakan promosi, dan mengoptimalkan pendapatan.

2.4 Tokoh di Balik Eksistensi OHL di Bali

Beberapa tokoh yang disajikan berikut merupakan para pendiri OHL perintis yang ditemui saat pengumpulan data. OHL perintis yang dimaksudkan adalah OHL yang diteliti, berdiri tahun 2010 dan sebelumnya. Mungkin ada perbedaan pandangan dan temuan, tetapi data yang disajikan berikut dinilai merupakan tokoh-tokoh di balik eksistensi OHL di Bali yang semakin berkembang. Data ini dinilai dapat memberikan informasi tentang profil tokoh-tokoh sukses di bidang hospitaliti di Bali

2.4.1 I Wayan Sumarta



Sebagai pendiri Bali Villa Properties (BVP) tahun 2002 dan merupakan tokoh yang merintis konsep villa di Bali. Selain menjadi pionir pendirian BVP, Beliau juga membangun The Villas Seminyak (kini bernama Impiana Villas), Sentosa Villas Seminyak (kini bernama The Pappers)

dan membantu dalam banyak pembangunan villa lainnya, seperti Villa Jerami, The Seiryu Villas dan Akhyati Villas. Selain bergerak di bidang akomodasi, Wayan Sumarta juga merupakan pemilik beberapa restoran ternama di Bali, seperti Mama San Seminyak, Hujan Lokal Ubud dan FED Seminyak.

Mengawali kiprah di bidang pariwisata sebagai guide dan penjada archage di Four Season Jimbaran, Wayan Sumarta mendapatkan kesempatan mengembangkan bisnis akomodasi melalui hubungan baik dengan para wisatawan dan rekan bisnis. Telah banyak investor yang dibantu dalam mengembangkan usaha akomodasi di bali, baik dari dalam negeri maupun mancanegara.

Selain menjalani keseharian di BVP sebagai President Director dan di beberapa restoran miliknya, kini Wayan Sumarta juga menjalani beberapa perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan air bersih, penyediaan kebutuhan pokok dan mulai menyiapkan investasi konsep akomodasi berbahan kayu di kawasan Munduk-Bali.

2.4.2 I Ketut Sumerta



Sebagai salah satu pendiri Bali Villa Properties bersana I Wayan Sumarta, beliau menjadi penerjemah ide-ide pengelolaan villa ke dalam konsep operasional dan pelayanan BVP. Memulai karir di bidang pariwisata dari pendidikan kepariwisataan di Politeknik Negeri Bali, Ketut Sumerta

telah mengabdikan diri pada sektor pariwisata lebih dari 35 tahun. Ketut Sumerta mendapatkan pengalaman bekerja mulai dari posisi reservasi sampai Manajer Reservasi di hotel Ramada Bintang Bali Tuban ketika memulai karir profesionalnya. Posisi eksekutif didapatkannya di beberapa hotel mulai dari Ramada bintang Bali dan Intan Bali sebagai Sales Manager, Aston Bali Resort & Spa (kini bernama Nikko Bali) sebagai Direktur Penjualan, dan di Risata Hotel Kuta sebagai General Manager.

Berbagai jabatan eksekutif ini membawa Ketut Sumerta menjelajahi berbagai belahan dunia dalam kegiatan penjualan dan pemasaran, seperti mengunjungi kawasan Asia & Pasifik, Eropa, Kanada sampai Afrika Selatan. Walaupun pengalaman kerja yang dikuasai termasuk keseluruhan operasional hotel dan villa, namun Ketut Sumerta lebih tertarik pada pengembangan sumber daya manusia dan pemasaran.

Selain menjalani keseharian sebagai Vice President di BVP, Ketut Sumerta sedang mengembangkan usaha pertanian di daerah kelahirannya, Bajra-Tabanan. Melalui pengelolaan dan administrasi yang lebih baik, Sumerta menggerakkan pola tanam, pemupukan, panen dan distribusi hasil bumi para petani untuk meningkatkan manfaat pertanian bagi masyarakat tani.

2.4.3 I Ketut Kanten



Selain sebagai salah satu pendiri Bali Villa Properties bersama I Wayan Sumarta dan I Ketut Sumerta, penulis juga merupakan pendiri dari Alpha Hotel Management (AHM) yang merupakan sister company dari BVP. AHM didirikan tahun 2010 untuk memberikan pendampingan kepada

investor yang tertarik pada konsep hotel. Memulai kiprah di dunia pariwisata di tahun 1990 melalui pendidikan Diploma IV bidang Administrasi Perhotelan di BPLP Bali (sekarang Poltekpar Bali), Ketut Kanten telah menjalani profesi sebagai insan pariwisata hampir selama 35 tahun. Pendidikan tertinggi tingkat doktor di bidang pariwisata diraih tahun 2021 di Universitas Udayana dengan disertasi Operator Hotel Lokal.

Karir profesional Ketut Kanten bermula sebagai Asisten Manajer Puri Bambu Bungalow Kedonganan saat berada di semester 7 BPLP Bali dimana keterampilan manajerial ditempa saat melalui program satu tahun *Management Training* di Intan International Hotels & Resort tahun 1995-1996. Posisi eksekutif dijalani mulai sebagai Duty Manager di Intan Bali, Front Office Manager di Intan Laguna Lombok dan Aston Bali Resort & Spa. Ketut Kanten meninggalkan Aston Bali Resort & Spa di tahun 2008 dengan posisi terakhir sebagai Director of Sales & Marketing untuk bergabung membangun Bali Villa Properties dan Alpha Hotel management.

Selain memimpin Bali Villa Properties dan Alpha Hotel Management sebagai CEO, Ketut Kanten juga merupakan dosen industri di Poltekpar Bali pada prodi Pengelolaan Perhotelan, Destinasi Pariwisata dan Magister Terapan Pariwisata. Ketut Kanten juga merupakan anggota tim Verifikator dan Auditor CHSE saat terjadinya pandemi Covid-19, aktif sebagai Auditor Produk Pariwisata klasifikasi bintang, berbasis resiko

dan CHSE dari salah satu LSPr Pariwisata di Bali. Ketut Kanten dengan beberapa rekannya juga sedang merintis atraksi wisata di kawasan pantai timur Kedonganan bernama Wisata Ecomangrove Ulam Sari.

2.4.4 I Komang Astawa



Astadala Management tercatat berdiri tahun 2005, I Komang Astawa adalah pendiri Astadala Hospitality yang saat ini memimpin perusahaan selaku Chairman dan CEO sejak tahun 2017. Sebelum menduduki jabatan ini, Astawa adalah Managing Director perusahaan sejak tahun 2013 sampai dengan 2017, dan sebelum itu merupakan General Manager Villa Seminyak dan The

Seminyak Suite sejak tahun 2005 sampai dengan 2013. Sebelum mengembangkan Astadala, Astawa telah banyak memiliki pengalaman di bidang Sales & Marketing di beberapa hotel ternama di Bali seperti Sahid Bali Seaside Hotel, Bali Intercontinental Resort, dan Nikko Bali Resort & Spa. Karirnya dimulai dari penanganan pemesanan kamar di Sahid Bali Seaside Hotel dari tahun 1991 sampai menjadi Group Coordinator. Astawa kemudian pindah ke Bali Intercontinental Jimbaran tahun 1993 sampai menjadi Manajer Administrasi tahun 2004, sebelum pindah ke Nikko Hotel (sekarang bernama Hilton Hotel) sebagai Sales manager. Astawa meninggalkan Nikko hotel tahun 2004 dengan posisi terakhir sebagai Assistant Director of Sales untuk memulai membangun Astadala Management.

Selain memimpin operasional Astadala, Komang Astawa juga membangun Trinity Hospitality tahun 2021 ketika pandemi Covid-19 sedang melanda. Trinity khusus mengelola restaurant, lounge dan bar yang tersebar di berbagai tempat wisata di Bali termasuk Ubud. Saat ini

Trinity telah membuka dan mengelola beberapa outlet, diantaranya Taulan di Kerobokan, Kunif Backyard di Seminyak, Golden Ave di Ubud, T-connect Working Space di Kerobokan dan Uncle Po di Umalas.

2.5 Profil OHL di Bali

Profil OHL di Bali yaitu Bali Villa Properties dan Alpha Hotel Management, Astadala Hospitality, Agata Hospitality, Puri Villas Indonesia, Pramana Experience, The Zeeti International, Fresh Water Asia, The Nusa Hospitality dan Stanagiri Management (Tabel 2.2).

Tabel 2. 2
Profil Sembilan OHL di Bali

No	Nama Operator Hotel Lokal	Tahun Berdiri	Nama Pendiri Perusahaan	Profil Penting
1	Bali Villa Properties Alpha Hotel Management (<i>sister company</i>)	2002 2010	Wayan Sumarta Ketut Sumerta Ketut Kanten	Pionir, memulai dengan jasa konsultansi. Pendiri memiliki pengalaman panjang di perhotelan dengan <i>background</i> pemasaran dan penjualan. Area utama pengelolaan adalah Badung (Seminyak) dan Denpasar (Sanur). Area lain Karangasem (Candidasa). Merek dagang: BnB Style, Litus Hotel, Devani (Luxury Collection), Managed by

No	Nama Operator Hotel Lokal	Tahun Berdiri	Nama Pendiri Perusahaan	Profil Penting
2	Astadala Management	2005	Komang Astawa	Pionir, memulai dengan jasa konsultansi, sebagai GM group hotel. Pendiri memiliki pengalaman panjang di perhotelan dengan background pemasaran dan penjualan. Area utama pengelolaan adalah Badung (Seminyak dan Legian), berfokus pada 4 unit properti untuk masuk ke kuadran pemilik. Perluasan bisnis pada kepemilikan bisnis kuliner di beberapa tempat di Bali
3	Agatha Hospitality	2011	Ketut Ginastra	Muncul di fase pertumbuhan, berpengalaman dengan <i>background</i> operasional. Area pengelolaan menyebar, banyak di area terpencil, konsep mengadopsi karakter tempat. Memperluas bisnis di penyediaan sistem, pertanian, wellness.
4	Puri Villas Indonesia	2011	Wayan Duartha	Muncul di fase pertumbuhan, berpengalaman dengan background operasional dengan konsep hotel kecil. Area utama pengelolaan Gianyar (Ubud). Merek dagang: Puri, Atta.

No	Nama Operator Hotel Lokal	Tahun Berdiri	Nama Pendiri Perusahaan	Profil Penting
5	Pramana Experience	2013	Sudirga Yusa Wayan Suarsa Wayan Wardika Wayan Partana Ketut Suyasa	Muncul di fase pertumbuhan, berpengalaman dengan <i>background</i> operasional dengan konsep hotel kecil Area utama: Ubud. Memperluas area ke Kamboja, Labuan Bajo. Merek dagang: Pramana Hotels & resort, Pramana Experience, By Pramana
6	The Zeeti International	2012	Made Suryawan Wiwin Suyasa	Muncul di fase pertumbuhan, berpengalaman dengan <i>background</i> pemasaran dan penjualan. Area kelola tersebar, mulai meluas ke pulau Jawa dan pulau lain di Indonesia dengan menonjolkan nilai-nilai kedaerahan di setiap tempat beroperasi.
7	Fresh Water Asia	2016	Yoga Iswara Dharma Suyasa	Muncul di fase ekspansi/ <i>positioning</i> , memulai sebagai GM group hotel yang dikelola, menentukan posisi lebih tinggi dari OHL terdahulu, nilai tawar fee dengan <i>performance</i> tinggi, berpengalaman dengan <i>background</i> operasional. Area kelola tersebar di Badung, Denpasar dan Gianyar Memperluas area bisnis dengan pengelolaan <i>wellness</i> , kuliner dan club.

No	Nama Operator Hotel Lokal	Tahun Berdiri	Nama Pendiri Perusahaan	Profil Penting
8	The Nusa Hospitality	2018	Nyoman Astama	Muncul di fase ekspansi/ <i>positioning</i> , berpengalaman dengan background pemasaran dan penjualan. Area kelola tersebar di Badung dan Denpasar. Memperluas area bisnis dengan pengelolaan <i>wellness</i> dan kuliner.
9	Stanagiri Management	2019	Ketut Swabawa Ramia Adnyana Nyoman Astama	Muncul di fase antara ekspansi/ <i>positioning</i> dan declining. Area utama pengelolaan di Gianyar (Ubud) dengan konsep boutique villas. Berpengalaman dengan background pemasaran dan penjualan, dan operasional konsep butik.

Sumber: Hasil penelitian, data diolah (2021)

Informasi lebih etail diuraikan satu per satu profil dari sembilan Operator Hotel Lokal di Bali, sebagaimana diuraikan berikut:

2.5.1 Bali Villa Properties dan Alpha Hotel Management

Berada di bawah naungan PT. Amerta Bali Management, Bali Villa Properties (BVP) dibangun oleh I Wayan Sumarta, I Ketut Sumerta dan I Ketut Kanten. Tahun 2002 adalah cikal-bakal berdirinya BVP yang diawali dengan pelayanan konsultansi bernama Bali Villa Management (BVM) ke beberapa villa di Bali seperti Akhyati Villas, Kori Ubud, The Jimbaran, Sentosa Villas dan beberapa villa lainnya karena pada saat itu para pendiri masih terikat bekerja dengan perusahaan lain. Sumarta masih menjadi bagian dari The Villas Seminyak yang merupakan konsep villa pertama di Bali yang dioperasikan penuh dengan konsep

operasional hotel. Villa ini dibuka secara resmi di bulan Desember 1999. Sedangkan Sumerta masih menjabat sebagai Director of Sales & Marketing di sebuah hotel berbintang lima yang dikelola oleh Operator Hotel Multinasional (OHM) di kawasan Tanjung Benoa, Bali.

BVP menghususkan pengelolaan akomodasi hanya dalam bentuk villa kompleks saja dan tidak mempertimbangkan untuk mengelola *private villa* maupun hotel karena ingin menempatkan diri sebagai pionir operator villa profesional di Bali. *Private villa* hanya merupakan satu buah villa atau rumah mewah yang dapat disewakan kepada pelancong. Sedangkan Villa kompleks terdiri dari beberapa unit villa yang dibangun di sebuah kompleks atau tanah yang dilengkapi dengan fasilitas penunjang pelayanan seperti lobby, tempat makan, spa, dll, dan fasilitas manajemen beserta segala utilitas di dalamnya. Pendirian BVP sebagai respon dari pesatnya pertumbuhan akomodasi dalam bentuk villa di daerah Seminyak, Umalas, Canggu sampai Ubud di akhir tahun 1990-an sampai pertengahan tahun 2010.

Melalui kesuksesan mengelola villa, perusahaan ini berkembang dan di tahun 2010 mendirikan Alpha Hotel Management (AHM) sebagai “*sister company*” yang khusus mengelola hotel. Beberapa pemilik villa yang dikelola BVP mendirikan hotel dan meminta BVP mengelola hotel mereka. Untuk mempertahankan citra BVP sebagai operator villa, diputuskan mendirikan AHM untuk mengelola hotel dari bintang dua ke-atas. Selanjutnya porto folio AHM semakin banyak selain oleh kinerja yang baik, juga karena pertumbuhan pesat pembangunan hotel di Bali pada kurun waktu 2010-2015.

Saat ini AHM sudah mulai memperkenalkan beberapa merek produk mereka, diantaranya BnB Style untuk budget hotel, Litus Hotel untuk ekonomi kelas berbintang 3 dan mempertahankan “*Managed by AHM*” sebagai kelompok hotel berbintang empat dengan nama yang berbeda-beda. Sementara itu, untuk menggabungkan program pemasaran, unit-unit villa yang dikelola melalui BVP dimasukkan ke

dalam kelompok produk “*Luxury Collection*” yang juga sudah mulai mendesain merek produk bernama Devani (Gambar 4.1).

“*Tat Twan Asi*” merupakan nilai dasar filosofi perusahaan dimana nilai-nilai yang terkandung di dalamnya telah tertanam di pikiran dan perilaku seluruh karyawan BVP & AHM dalam memberikan pelayanan kepada seluruh tamunya. Nilai budaya ini menanamkan prinsip bahwa pelayanan terbaik sesuai budaya Bali harus diberikan kepada semua tamu seperti bagaimana setiap individu ingin dilayani atau diperlakukan. Nilai-nilai budaya ini tertuang dalam visi perusahaan yang ingin menjadi perusahaan terdepan di bidangnya melalui pelayanan kreatif dan inovatif dengan tetap berpegang kepada tradisi budaya Bali yang unik.



Gambar 2. 1 Merek Produk AHM

Sumber: Profil Perusahaan AHM: “*Company Journey to 2016*”, tersedia di: <https://www.youtube.com/watch?v=I3m0a8SUnWs>

2.5.2 Astadala Management

Merupakan operator hotel dan villa yang berdomisili di Seminyak, Badung. Villa Seminyak Estate & Spa merupakan properti pertama yang dikelola sejak tahun 2005. Menyadari besarnya potensi yang ada dari pertumbuhan hotel dan villa di Bali, Astadala Hospitality memanfaatkan tren global ini dengan secara aktif berkontribusi untuk memenuhi perjalanan wisata para pelancong melalui semangat keramah-tamahan budaya Bali sebagai pondasi di dalam memberikan pelayanan.

I Komang Astawa adalah pendiri Astadala Hospitality yang saat ini memimpin perusahaan selaku Chairman dan CEO sejak tahun 2017.

Our collection:



THE HAERE
SEMINYAK

THE BENE
KUTA - BALI



Pencar
Authentic Business &
Seafood Grill

Astadala Hospitality

Jalan Raya Seminyak, Kuta 80361, Bali, Indonesia
p. +62 (361) 738 738, f. +62 (361) 738 585
info@astadala.com, www.astadala.com

Gambar 2. 2 Porto folio Astadala Management

Sumber: Company Profile Astadala management

Astawa meninggalkan situasi yang penuh dengan kenyamanan, fasilitas memadai serta *glamour* sebagai Direktur di kuadran *employee* di tahun 2005 ketika salah satu *repeater guest* di tempatnya bekerja saat itu membangun dua kompleks villa sekaligus di daerah Seminyak bernama Villa Seminyak sejumlah 52 unit dan Seminyak Suites sejumlah 17 unit yang menawarkan kesempatan kepadanya untuk mengelola. Untuk mendapat keyakinan dalam mengambil kesempatan ini, Astawa meminta dukungan dari para petinggi *wholeseller* Korea, Australia, Jepang dan beberapa negara di Eropa. Karena konsep villa merupakan konsep produk baru yang menarik perhatian para *wholeseller* di dalam diferensiasi produk dan dengan relasi baik yang terjalin selama Astawa bekerja di hotel sebelumnya maka dukungan didapatkan dari beberapa *wholeseller* tersebut. Sebagai posisi Assistant Director of Sales kala itu, Astawa memiliki hubungan yang sangat dekat dengan personel kunci di berbagai *wholeseller* mancanegara yang dapat memberikan kunci keberhasilan penjualan dan pemasaran villa yang akan dikelola.

Pelayanan yang diberikan oleh Astadala Hospitality adalah membantu perencanaan pembangunan, mendesain, dan mengoperasikan hotel / villa. Astadala Hospitality juga memberikan pelayanan berupa penelitian dan pengembangan produk untuk memberikan pengalaman

terbaik kepada pelanggan. Selain itu Astadala Hospitality mengelola hotel dan villa secara efektif dan efisien untuk memenuhi harapan pemilik hotel melalui proses operasional penjualan dan pemasaran serta pengelolaan sumber daya manusia secara profesional. Budaya pelayanan Astadala Hospitality dibangun melalui penerapan nilai-nilai budaya Bali yang terkenal dengan keramahan dan kepedulian masyarakatnya. Setiap pelanggan dipastikan untuk mendapat pelayanan menginap yang tidak terlupakan melalui pelayanan yang tulus, sederhana yang penuh dengan ketenangan dan keramahan masyarakat Bali. Astadala menyediakan lingkungan yang aman, terjamin, dan dapat diandalkan untuk menghargai privasi setiap pelanggannya.

Saat ini Astadala Hospitality mengelola enam properti di kawasan Seminyak dan Kuta yang terdiri dari tiga kompleks villa dengan *private pool* yang bernama The Seminyak Suite, Villa Seminyak dan The Haere Seminyak, satu unit hotel bernama The Bene Kuta, satu unit restoran bernama Pencar Authentic Balinese & Seafood Grill dan satu unit Spa bernama Lagoon Spa (Gambar 4.2).

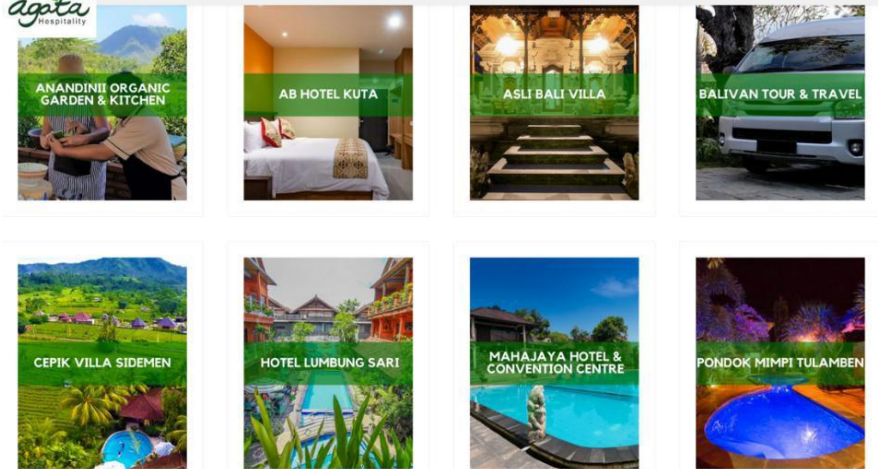
2.5.3 Agata Hospitality

Didirikan oleh I Ketut Ginastra yang memiliki pengalaman luas di bidang perhotelan selama lebih dari 30 tahun mulai dari Bali Dynasti, Grand Hyatt Bali, Patra Bali, dan Bali Handara sebagai GM di tahun 2007. Selain itu Ginastra juga sempat bekerja selama 2 tahun sampai dengan tahun 2009 di Home Management sebuah perusahaan pengelolaan villa di Bali yang memberikannya pengalaman dan keyakinan untuk mendirikan Agata. Melalui keinginan untuk mandiri dan menyalurkan ide-ide di bidang hospitaliti, Ginastra mengelola villa pertama bernama Dewani pada tahun 2009 dan secara official mendirikan Agata Hospitality (AH) di tahun 2011. Unit lainnya yang ikut bergabung banyak didapat dari rekomendasi para pemilik hotel dan villa yang merasa puas dengan kinerja AH. Banyak properti yang dikelola mengalami kondisi merugi sebelum bergabung dengan AH

sehingga mereka merasa sangat terbantu dengan hasil yang dicapai. Saat ini Agata Hospitality mengelola 11 properti di Bali dengan berbagai tipe dan ukuran mulai dari 1 unit *private villa* sampai kepada hotel konvensi dengan ratusan kamar, diantaranya Pondok Mimpi Tulamben, Mahajaya Hotel & Convention, dan Umasari Rice Terrace Villas (Gambar 4.3).

Agata menekankan pentingnya kesadaran di dalam memahami karakter lokal dalam upaya menjalin hubungan dengan masyarakat sekitar melalui pengembangan sumber daya manusia yang berdedikasi, sopan dan memahami pentingnya konsep keramahan Bali. Agata berkomitmen untuk mendukung pemilik properti dengan membedakan standar pelayanan dan sistem operasional yang disesuaikan dengan karakter produk dan kebiasaan masyarakat setempat dimana produk pariwisata dibangun. Banyak masyarakat lokal yang memiliki lahan dan dana terbatas ingin ikut melakukan investasi di bidang akomodasi tetapi tidak memiliki pengetahuan dan pengalaman yang memadai untuk memulai bisnisnya.

AH memberikan ide tentang produk yang sesuai untuk lokasi lahan dan potensi pasar yang cocok. Lokasi yang jauh dan terpencil tetapi memiliki keunikan yang jarang dipertimbangkan oleh OHM untuk dikelola menjadi potensi besar bagi AH dan menilai bahwa lokasi ini sangat potensial karena AH menguasai teknologi untuk menjangkau pangsa pasar melalui kerjasama dengan OTA, *portal agent*, *travel agent* yang spesifik menangani pangsa pasar *wellness* dan memanfaatkan sosial media untuk pemasaran.



Gambar 2. 3 Potro Folio Agata Hospitality

Sumber: Website Agata Hospitality tersedia di: <https://www.agatabali.com/>

Kunci sukses dari AH adalah mampu “streamlining” operational, pemasaran dan pembukuan finansial melalui penerapan sistem operasional hotel berbasis *cloud* (*cloud-based system*) sehingga operasional menjadi lebih efektif dan efisien. Penggunaan sistem ini memungkinkan AH untuk menjangkau pangsa pasar dari setiap properti yang dikelolanya, termasuk properti yang memiliki lokasi terpencil dengan pangsa pasar khusus, seperti properti untuk pangsa pasar *wellness*. Biaya pengadaan sistem bisa dianggarkan ke dalam biaya operasional bulanan melalui kerjasama sewa menyewa memungkinkan AH menerapkan sistem yang profesional, akurat dan tepat guna. Hal ini memberikan keringanan kepada pemilik properti yang tidak harus menyediakan investasi besar untuk penyediaan sistem.

2.5.4 Puri Villas Indonesia

Didirikan oleh I Wayan Duartha tahun 2011, Puri Villas Indonesia (PVI) lebih banyak mengelola properti di kawasan Ubud sebagai respon dari peluang oleh pertumbuhan pesat pembangunan hotel dan villa di

Bali termasuk Ubud. Pengalaman sebagai GM di salah satu unit WAKA Group yang memiliki reputasi baik untuk *small-hotel group* di tahun 2000-an memberikan pondasi dan mengasah kemampuan dan keahlian Duartha. PVI merupakan operator lokal yang menyatakan tujuan terpenting mereka adalah untuk pembangunan berkelanjutan di bidang pariwisata. PVI mengajak investor untuk berbagi dengan mendorong dan memotivasi masyarakat untuk mencapai kehidupan yang sejahtera, melestarikan lingkungan dan memperkaya visibilitas budaya. PVI berkomitmen untuk memberikan nilai tertinggi kepada mitra bisnis, para tamu dan karyawan sebagai keluarga, saling menghormati dan sukses bersama untuk bisnis jangka panjang di bidang pariwisata, memberikan pengalaman otentik Bali dalam budaya hidup melalui orang-orang yang menawan dengan layanan terhangat. Misi dari PVI adalah menjadi salah satu operator lokal yang sangat memperhatikan pembangunan pariwisata berkelanjutan.

PVI telah membangun lima kompleks villa yaitu Puri Gangga, Puri Sebatu, Puri Sunia, Puri Sebali dan Puri Pandawa yang dari kelima puri di atas, keseluruhannya berada di daerah Ubud kecuali Puri Pandawa berlokasi di Ungasan, Kuta Selatan. Selain itu, beberapa villa masuk ke dalam porto folio PVI diantaranya Atta Mesari Resort Ubud, Atta Kamaya Resort Sanur, BeingSattvaa Ubud, Ketut's Place Villa Ubud, Munari Resort Ubud, dan Letung Villas. Sedangkan properti dalam pengembangan saat ini adalah Ashiyana Resort & Villas Ubud (Gambar 4.4).



Gambar 2. 4 Koleksi properti Puri Villas
Sumber : tersedia di <http://purivillasindonesia.com/>

Pelayanan yang ditangani PVI adalah pengembangan proyek, manajemen pengelolaan dan *branding*. Pengembangan proyek diberikan melalui saran, ide pengembangan pembangunan di area dan waktu yang tepat melalui penyediaan informasi yang akurat dan berbagai analisis profesional. Konseptual adalah aspek terpenting sebelum memasuki bisnis dimana PVI menyarankan konsep inti meliputi arsitektur, desain baik di dalam maupun di luar ruangan. PVI juga melakukan kontrol terhadap pembangunan untuk meyakinkan investasi dilakukan tepat guna dan tepat sasaran, termasuk memberikan pelayanan pengurusan ijin-ijin dan syarat-syarat yang dibutuhkan. Manajemen pengelolaan diberikan melalui kreasi struktur dan fungsi manajemen, termasuk rekrutmen dan pelatihan tenaga kerja untuk memaksimalkan pencapaian tujuan investasi, menyediakan panduan operasional, strategi penjualan dan pemasaran, penyediaan sistem akuntansi dan keuangan serta melakukan pengawasn untuk memastikan operasional berjalan sesuai rencana. *Branding* diberikan untuk mengembangkan merek produk pemilik dan sekaligus mempromosikannya menjadi merek yang bernilai tinggi termasuk membuat logo, *tagline*, *website*, *design grafis*, dan strategi pemasaran merek.

Menonjolkan desain lokal dengan jumlah kamar maksimal 30 unit, para tamu hotel dilayani dengan konsep *semi-butler* dimana melalui konsep ini organisasi dibuat sangat sederhana dengan menggabungkan beberapa fungsi departemen ke dalam satuan unit kerja. *Butler* menangani fungsi kerja kantor depan, tata graha dan penyajian makanan. Untuk mendukung konsep operasional ini, posisi restoran dan kantor depan dibuat berdekatan. Melalui desain produk dan tata letak yang ergonomis diharapkan efisiensi dan efektivitas pekerjaan dapat dicapai dengan lebih baik.

2.5.5 Pramana Experience

Didirikan oleh lima orang yaitu I Nyoman Sudirga Yusa, I Wayan Suarsa, I Wayan Wardika, I Wayan Partana dan I Ketut Suyasa, PE berada

di bawah naungan PT. Pramana Manajemen Internasional beralamat di Jl. Padang Getas, Singakerta Kecamatan Ubud, Kabupaten Gianyar. Berasal dari Bahasa Sanskerta, Pramana artinya mencari pengetahuan. Sudirga adalah CEO dari PE yang memimpin rekan-rekan mereka di dalam menjalankan operasional perusahaan. Memiliki pengalaman panjang bersama WAKA group memberikan dasar pemahaman yang kuat bagi Sudirga untuk membuat konsep produk dan pelayanan yang memberikan pengalaman otentik kepada para tamu.

Pramana Experience (PE) mengawali pelayanan dengan menargetkan hotel-hotel kecil seperti *guest house*, *home stay*, *cottage* dan *bungalow* yang merupakan model akomodasi terbanyak di Ubud melalui pelayanan konsultansi. Di awal operasionalnya, PE mengelola tiga properti sekaligus berupa cottages dengan 8 kamar yang dimiliki oleh pebisnis Surabaya, cottage dengan 15 kamar yang dimiliki oleh pebisnis lokal dan guest house dengan 8 kamar di Nyuh Kuning di tahun 2013. Mencapai keberhasilan yang baik untuk ketiga properti tersebut perkembangan selanjutnya adalah karena rekomendasi dari ketiga pemilik kepada teman-temannya yang juga memiliki properti dan membutuhkan manajemen. Di tahun 2015 badan hukum perusahaan menaungi segala kegiatan operasional PE saat Kayon masuk dalam portofolio perusahaan yang akhirnya mendorong PE untuk memberikan pelayanan penuh pada pengelolaan. Saat ini PE mengelola tidak kurang dari 20 unit properti.

Ciri khas Pramana adalah *genuine* yang artinya keaslian, kemurnian dan kepolosan yang menonjolkan kearifan budaya lokal di dalam konsep pelayanan perusahaan. Melalui konsep ini tamu merasa seperti tinggal di rumah saudara atau sahabat karena kesan yang dibangun dari konsep produk dan pelayanan *genuine* ini adalah bukan hanya sebagai hotel biasa tetapi juga sebagai tempat jamuan tamu-tamu yang mau datang menginap. Kegiatan yang ditawarkan kepada tamu merupakan refleksi dari kebiasaan sehari-hari masyarakat Bali yang dibawa kepada kegiatan hotel. Melalui kegiatan ini PE menonjolkan *real experiences* atau

pengalaman nyata kegiatan masyarakat Bali seperti makan pagi dengan bubur sumsum, jamu kunyit sebagai *welcome drink*. Selain itu ada kegiatan khusus untuk tamu bersosialisasi dengan sesama dan dengan staf hotel melalui kegiatan *Temu Wirasa* atau dikenal dengan *cocktail party* di hotel besar. Kegiatan ini adalah sebagai ajang bergaul dengan tamu lain termasuk manajemen. Semua staff dan manajemen keluar kantor untuk berbaur di acara tersebut dengan saling memperkenalkan diri, menceritakan kegiatan tradisional di Bali dan keindahan produk pariwisata Bali. Di ajang ini dibuat suasana agar tamu melupakan status pribadi untuk berbaur satu sama lain.



Gambar 2. 5 Kayon, contoh unit Pramana Experience

Sumber: tersedia di <https://pramanaexperience.com/about-pramana/>

2.5.6 The Zeeti International

Adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang manajemen atau pengelolaan hotel/resort/villa. Tim dari The Zeeti International terdiri dari personil–personil yang berpengalaman di dunia hospitaliti. Kelahiran The Zeeti International yang bernaung di bawah PT. Setia Nusantara Hospitality di tahun 2012 memberikan fakta bahwa anak negeri bisa dan setara setelah memupuk pengalaman, menimba pelajaran berpuluh tahun di dunia hospitaliti baik nasional dan internasional. Pelayanan The Zeeti International meliputi *hotel / resort operator, villa operator,*

hotel management, sales & marketing management, performance audit, energy audit, management training, dan quality management.



Gambar 2. 6 Logo The Zeeti International

Sumber: tersedia di <https://www.thezeeti.com/>

Made Suryawan dan Gede Wiwin Suyasa adalah pendiri perusahaan yang saat ini bertindak masing–masing selaku President Director dan Executive Director. Suryawan memiliki pengalaman lebih dari 25 tahun di dunia perhotelan yang di mulai dari Patra Jasa Resort di tahun 1988 selaku Sales Manager. Karir beliau berlanjut selaku Director of Sales & Marketing dan dipromodikan sebagai Executive Assistant Manager di Bali Hilton International, selaku General Manager di Santika Beach Premiere dan terakhir selaku Corporate Manager di bidang Quality Development & Training Santika Indonesia Group. Sedangkan Wiwin Suyasa memiliki pengalaman yang luas di bidang hospitaliti baik sebagai praktisi maupun akademisi. Beliau menduduki jabatan tinggi di berbagai hotel berbintang di Bali dan Lombok di bidang penjualan, pemasaran dan operasional, memimpin tour operator, dan sempat menduduki posisi Executive Director Bali Tourism Board pada masa krisis bom Bali. Saat ini beliau juga aktif sebagai asesor kompetensi profesi dan sebagai auditor lembaga sertifikasi usaha pariwisata.

Saat ini The Zeeti International mengelola lima properti bernama The Balava, The Square, Permata Kuta Hotel, The Vasini, dan The Araya Villas. Selain properti yang sudah beroperasi, beberapa proyek pembangunan hotel yang akan segera dioperasikan oleh The Zeeti International adalah Grand Stand Surabaya, The Grand Semaya Nusa

Penida, Sing Ken–Ken Seminyak Bali, Vaneti Waikabubak, dan Semaya Nusa Lembongan. Melihat lokasi properti yang dikelola The Zeeti International menandakan perusahaan ini memperluas pelayanan mereka ke berbagai wilayah di Indonesia.

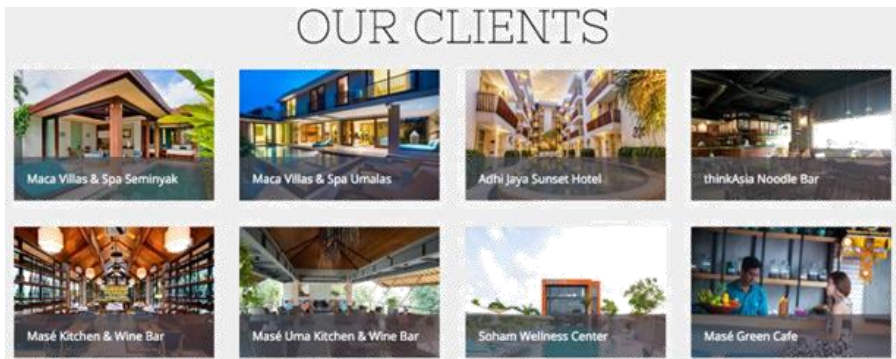
Visi dan misi dari TZI adalah menjadi jaringan hotel yang terpadang dan dapat memuaskan seluruh *stakeholders* dengan menciptakan produk kreatif, dinamis serta pelayanan yang ramah, profesional dengan sentuhan nilai dan citarasa Nusantara moderen kepada pelanggan. The Zeeti juga menekankan prinsip bahwa hospitaliti adalah bisnis yang tidak hanya berorientasi pada aspek ekonomi saja tetapi juga berbagi nilai–nilai kesetiaan dan kejujuran di setiap tahapan proses bisnis. The Zeeti sangat berpegang pada prinsip– prinsip bisnis hospitaliti dimana pelayanan menekankan personaliti atau nilai–nilai sebagai produk utamanya. Prinsip ini bisa menyebabkan ketidak–sepahaman dengan pemilik propeti yang berorientasi penuh pada faktor ekonomi, tetapi bagi pendiri The Zeeti hal tersebut tidak lebih penting dari mencapai keinginan untuk berbagi nilai–nilai tersebut. Nilai kesetiaan dan kejujuran merupakan arti dari nama “Zeeti” (setia dan jujur) yang dituangkan kedalam tujuh nilai–nilai etika (*7 value etique*) yang terdiri dari 1) Taat kepada Tuhan YME, 2) Jujur, 3) Profesional, 4) Disiplin dan komitmen, 5) Etika dan Sopan-Santun, 6) Kekeluargaan, dan 7) Peduli sosial dan lingkungan.

2.5.7 Fresh Water Asia

Didirikan tahun 2016 oleh Dharma Suyasa dan Yoga Iswara yang memiliki pengalaman luas di bidang perhotelan. Pernah menduduki jabatan strategis di sebuah Operator Hotel Nasional (OHN), Dharma Suyasa menyadari bahwa tenaga kerja lokal (Bali) memiliki kompetensi dalam bidang pariwisata Bali yang berbasis budaya karena menguasai budaya lokal, mempertimbangkan pariwisata adalah sebagai kegiatan pertukaran pengalaman diantara pelaku yang terlibat. Dharma Suyasa juga merupakan *Co-founder* dari Avilla Seminyak yang memberikan

pengetahuan, keahlian dan kemampuan di dalam bidang manajemen operasional hotel dan menjadikan sumber-sumber tersebut sebagai pondasi di dalam membangun keunggulan kompetitif FWA untuk membangun pariwisata Bali yang lebih baik. Termotivasi oleh keberhasilan OHL yang sudah ada sebelumnya, FWA memiliki tujuan jangka panjang untuk mengelola properti di luar Bali bahkan sampai ke Asia. Namun saat ini FWA memulai dengan mengelola properti di Bali saja.

Yoga Iswara merupakan cluster GM dari MACA Villas Group memiliki pengalaman luas di bidang pariwisata termasuk di luar negeri, sebagai bagian tim dari Four Season Resort Jimbaran, dan Yoga juga menyandang gelar Doktor Pariwisata. Dengan pengalaman luas dan pengetahuan tinggi pada pariwisata, Yoga menekankan bahwa kedudukan operator dan pemilik properti adalah sama dan saling membutuhkan. FWA meyakinkan pemilik hotel dengan kualitas dan kemampuan yang mereka miliki sebagai jaminan keberhasilan. FWA menekankan kepada pemilik bahwa mereka adalah partner kerja dimana pemilik menyediakan produk beserta fasilitas dan FWA memiliki keahlian dan pengetahuan untuk mengoperasikan produk, dimana objek yang dioperasikan akan memiliki nilai yang jauh lebih tinggi dari nilai investasi (*capital gain*) karena setelah dioperasikan hotel menjadi investasi yang aktif, memiliki pangsa pasar dan citra yang baik.



Gambar 2. 7 Porto folio Fresh Water Asia
 Sumber: tersedia di <http://www.freshwaterasia.com/>

FWA bertujuan untuk membesarkan brand dari pemilik dengan memahami dan menggali filosofi dari nama yang dipilih oleh pemilik, yang selanjutnya membuat desain grafis, logo, menentukan warna dan kegiatan lainnya berkaitan dengan propaganda brand tersebut. Ini merupakan hal yang mendasar bagi pemilik karena nama properti sebagai kebanggaan yang dapat meningkatkan status sosial pemilik di masyarakat. Dalam memberikan pelayanan, investasi dibuat sangat efisien dimana fasilitas dan kualitas disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan konsumen.

FWA didirikan untuk menawarkan solusi perhotelan dalam setiap segmen termasuk konsep, konsultasi, pengembangan produk hingga audit kinerja perusahaan dengan semangat pelayanan melalui keramahan Bali sepenuh hati. Saat ini FWA telah mengelola lebih dari enam properti dan ada beberapa unit yang masih dalam pengembangan. Di dalam visi dan misi perusahaan, FWA menghadirkan keunikan budaya dan kearifan lokal melalui layanan kreatif dan inovatif oleh karyawan mereka yang segar, fresh, muda dan berbakat untuk mencapai pengalaman yang paling berkesan kepada pemilik usaha, konsumen, komunitas dan semua pihak di dalam perusahaan.

2.5.8 The Nusa Hospitality

Didirikan oleh I Nyoman Astama di bulan Desember 2018, The Nusa Hospitality (TNH) merupakan bisnis pariwisata di bidang pengelolaan akomodasi berbasis di Bali yang menawarkan transformasi dalam layanan manajemen perhotelan, berfokus kepada pemberian manfaat pengelolaan pada hotel berskala kecil-menengah dan villa. Tergolong masih sangat baru, TNH didirikan sebagai bentuk “karir selanjutnya” dari Astama setelah menduduki posisi tertinggi di beberapa hotel sebelumnya. Astama yakin akan berhasil juga di bidang ini melihat kesuksesan dari perusahaan terdahulu yang dimiliki oleh teman-temannya.

Astama dikenal sebagai salah satu tokoh senior di bidang pariwisata yang mengawali kiprah di dunia perhotelan di tahun 1998 sebagai *bellboy* di sebuah hotel berbintang lima di Nusa Dua. Karir Astama berkembang dengan sangat baik dengan menduduki berbagai posisi tinggi di hotel seperti Director of Sales & Marketing, Executive Assistant Manager hingga ke posisi puncak sebagai General Manager di beberapa hotel berbintang di Bali. Selain sebagai *Founder & Chairman* di TNH yang dibangunnya, Astama juga merupakan mantan Ketua Asosiasi profesi bernama *Indonesian Hotel General Manager Association (IHGMA)* DPD Bali, menjabat dari tahun 2016 sampai akhir 2020, sebagai Managing Director Pacific Holidays DMC, sebagai pendiri NADA *wellness centre* yang bergerak di bidang spa, dan juga sebagai *Co-founder & COO* dari Stanagiri Management. Saat ini Astama juga sebagai *Honorary Consul of Ukraine* untuk Bali, Indonesia.

Our Brands



NUSA HOSPITALITY

Professional Hotel, Villa and Property Management



SOKYA SPA & WELLNESS

Exclusive Beauty Spa & Wellness Brand with highest Standard & Quality



NOMINASI CULINARY

Fine Dining Restaurant Service & Experience concept with affordable value

Gambar 2. 8 Contoh Merek The Nusa Hospitality
Sumber: tersedia di <http://www.thenusahospitality.com/>

TNH berkomitmen untuk memberikan pelayanan melampaui harapan pelanggan melalui produk, aktivitas dan pelayanan transformasional melalui penerapan nilai-nilai budaya lokal seperti *Tri Hita Karana* yang menekankan kepada keharmonisan hubungan manusia dengan sesama, dengan lingkungan dan dengan Pencipta. TNH percaya bahwa penerapan nilai-nilai *Tri Hita Karana* mengarahkan konsep pembangunan pariwisata Bali kepada pariwisata berkualitas (*Quality Tourism*). Sinergi lingkungan berkelanjutan dan akulturasi budaya yang unik layak mendapatkan kemakmuran dan warisan budaya. Bakat yang kompeten, kearifan yang mengoptimalkan budaya lokal akan mengoptimalkan manfaat nilai budaya manusiawi. Dan sumber daya manusia yang menjaga keseimbangan penggunaan sumber daya lingkungan akan melestarikan lingkungan yang berkelanjutan.

Saat ini TNH telah mengelola Casa Dasa Hotel, Palm Villas, The Kasih Villas & Spa, dan Umadathu Village Resort. Sedangkan unit yang masih dalam pengembangan adalah John Green Villas. Selain mengelola hotel dan villa, TNH juga memberikan pelayanan pengelolaan pada produk makanan & minuman melalui merek *Nominasi Culinary* dan menawarkan jasa pengelolaan pada produk wellness melalui merek *Sokya Spa and Wellness*. Nilai yang ditawarkan pada pelayanan dari TNH adalah menonjolkan keunikan dan budaya lokal dalam operasional

hotel, melampaui capaian *excellent service*, memahami keinginan dan harapan pelanggan, dan melakukan antisipasi sebagai kunci sukses dalam melakukan persaingan.

2.5.9 Stanagiri Management

SM adalah sebuah perusahaan operator hotel yang dikelola oleh tim ahli senior hotel di Bali dimana setiap profesional memiliki reputasi yang baik dan berhasil mengelola beberapa hotel dan resor independen dan *chain* seperti Furama International Hotels and Resorts, H Sovereign Bali, Bali Niksoma Hotel and Resort Group, Fashion Hotel of Trans Resort Group, Sol Lovina di Bali Utara, Komaneka Resorts dan The Ubud Village Group. Ketiga team direktur adalah lulusan “*Certified Hotel Administrator (CHA)*” dari American Hotel & Lodging Education Institute (AHLEI) yang berbasis di Amerika. Manajemen Stanagiri memiliki tujuan untuk menghadirkan produk yang berharga dalam cerminan konsep *Luxury - Living - Lifestyle*.

Didirikan oleh K. Swabawa bersama I Made Ramia Adnyana dan I Nyoman Astama tahun 2019 yang masing-masing menjabat sebagai President Director, Director of Marketing dan Director of Operation. Walaupun sebagai pendatang baru di dunia pengelolaan produk akomodasi namun para pendiri perusahaan adalah tokoh-tokoh perhotelan yang mumpuni dan sudah berkecimpung di dunia hospitaliti selama puluhan tahun. Saat ini K. Swabawa adalah juga sebagai founder Swaha Hospitality yang dibangunnya mulai tahun 2016 dan mantan Wakil Ketua II Ikatan GM Hotel Indonesia chapter Bali. Ramia Adnyana adalah bagian dari H-Hotel & Resort dan juga mantan Wakil Ketua II Ikatan GM Hotel Indonesia *chapter* Bali. Sementara Astama adalah pendiri The Nusa Hospitality sekaligus sebagai Ketua Ikatan GM Hotel Indonesia chapter Bali. Ketiga pendiri Stanagiri Management merupakan individu-individu yang sangat aktif di bidang pariwisata.

Saat ini Stanagiri Management (SM) memiliki beberapa unit yang sedang dibangun dan segera akan dioperasikan, diantaranya

Stanagiri Retreat Ubud, Stanagiri Estate Ubud dan Stanagiri Sebatu Ubud. Keseluruhan dari unit-unit ini dibangun dan dimiliki oleh Architec terkenal di Bali, yaitu I.B. Giri Suprayatna. Selain membangun Stanagiri, beliau juga membangun Mahagiri Villas Sanur di tahun 2010. Giri Suprayatna memberikan kepercayaan pengelolaan kepada Stanagiri Management atas kesamaan visi dengan operator lokal dalam menerapkan nilai-nilai budaya lokal sebagai pondasi membangun budaya pelayanan perusahaan.

Gambar 4.9 merupakan contoh unit kelola Stanagiri yang berlokasi di Ubud dan di awal perencanaan villa ini akan mulai beroperasi di bulan Agustus 2020.



*Gambar 2. 9 Gambar Unit Stanagiri Ubud
Sumber: Dokumen Stanagiri Brand Management*

Dalam sepuluh tahun kedepan, SM berambisi untuk menjadi pilihan operator hotel dan villa di kawasan Bali dan Asia dengan menyediakan produk fisik yang menonjol dan pelayanan tanpa keluhan oleh tenaga profesional yang kompeten, jujur, berintegritas tinggi dan bertanggung-jawab yang akan memimpin untuk pencapaian tujuan konsumen dan manajemen. Dengan pengalaman pada konsep butik, Swabawa yakin Stanagiri akan menjadi pilihan utama bagi wisatawan yang menghargai kualitas tinggi.



BAB III

MOTIVASI PENDIRIAN OHL DI BALI

Bagian ini membahas motivasi internal dan eksternal dari para pendiri OHL di Bali dalam membangun bisnis jasa pengelolaan akomodasi. Analisis ini difokuskan pada unsur-unsur individu pendiri yang membangun motivasi internal dan faktor lingkungan eksternal yang menjadi pertimbangan dalam membangun bisnis baru. Ciri-ciri atau karakteristik perilaku individu tertentu sangat memotivasi seseorang dalam membangun bisnis (Wickham, 2006), sementara situasi lingkungan mendorong pengusaha untuk terus berkembang (Scarborough & Cornwall, 2016). Kedua dimensi tersebut dipertimbangkan sebagai timbulnya peluang individu untuk membangun usaha (Shane, 2003).

Motivasi mendirikan usaha baru, seperti yang dikemukakan oleh (Venesaar et al., 2006) dapat dibagi menjadi tiga dimensi, yaitu ambisi untuk kebebasan, pengembangan diri, dan faktor pendorong. Analisis ini dibagi menjadi tiga subbab, yaitu (1) motivasi internal, (2) motivasi eksternal, dan (3) ketersediaan teknologi. Data yang digunakan diperoleh melalui wawancara dengan para pendiri OHL dan dianalisis dengan menggunakan teori manajemen perhotelan serta konsep motivasi kewirausahaan, konsep operator hotel lokal, dan konsep operasional hotel kecil. Berikut ini, pembahasan tersebut akan diuraikan satu per satu.

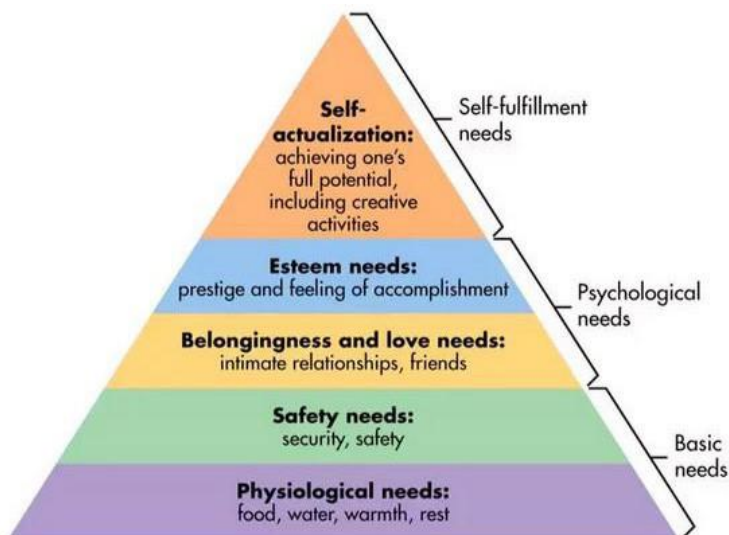
3.1 Teori Motivasi

Motivasi menggerakkan individu untuk memenuhi suatu kebutuhan. Motivasi merupakan perasaan internal seseorang yang menunjukkan kekuatan dalam dirinya untuk terpengaruh dan tergerak agar berperilaku dengan cara tertentu. Ada beberapa teori motivasi, diantaranya Teori Kebutuhan Hierarki Maslow, Teori X dan Y McGregor dan Teori prestasi McClelland. Maslow di tahun 1943 (Maslow & Lewis, 1987) dengan *Maslow's pyramid* menjelaskan tingkatan kebutuhan manusia mulai dari kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan, pengakuan aktualisasi diri, dimana setiap orang bergerak untuk menaiki tangga hirarki kebutuhan ini. McGregor (1957; 1960/1985; 1966; 1967) dengan teori X dan Y mengelompokkan sifat individu kedalam dua kelompok, yaitu kelompok X adalah yang pesimis atau memandang negatif pada perilaku manusia sehingga harus dipelakukan keras agar termotivasi melaksanakan tugasnya dan kelompok Y adalah yang optimis dan memandang positif pada perilaku manusia sehingga harus diberi penghargaan agar tetap termotivasi melakukan tugasnya (Kopelman et al., 2008). Teori motivasi dari McClelland (1961) tentang Teori kebutuhan atau *The needs Theory* dibangun oleh David McClelland dalam bukunya tahun 1961 berjudul "*The Achieving Society*" (McClelland, 1987).

Deci & Ryan (1985; 2000) mengembangkan teori motivasi yang menyatakan bahwa orang cenderung didorong oleh kebutuhan untuk tumbuh dan mendapatkan kepuasan (Ryan & Deci, 2000). Ryan dan Deci mengidentifikasi tiga kebutuhan umum yang merupakan dasar untuk motivasi diri dan integrasi kepribadian kebutuhan akan kompetensi, keterkaitan dan otonomi. Sweeney dan Lynch (2007) menyatakan faktor-faktor pendorong (*push*) menciptakan situasi dimana individu terdorong untuk memulai bisnis sedangkan faktor-faktor penarik (*pull*) menyarankan manfaat bagi individu. Kedua faktor berupa tarikan dan dorongan dapat timbul dari faktor-faktor internal maupun eksternal.

Maslow's Hierarchy of Needs (Maslow, 1943)

Penelitian ini akan menggunakan teori *Maslow's Hierarchy of Needs* (Maslow & Lewis, 1987; McLeod, 2007) menggolongkan kebutuhan manusia menjadi lima jenjang, yaitu *physiological needs*, *security needs*, *social needs*, *self-esteem needs*, dan *self-actualization needs*. Setiap orang bergerak untuk menaiki tangga hirarki kebutuhan ini, dan setiap orang belum bisa mencapai tingkatan kebutuhan lebih tinggi sebelum memenuhi kebutuhan lainnya. Jenjang kebutuhan hirarki Maslow digambarkan melalui gambar 2.1



Gambar 3. 1 Maslow's Hierarchy of Needs

Sumber: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

Level pertama dari hierarki kebutuhan manusia adalah *physiological needs* atau kebutuhan fisiologi. Level ini terdiri dari kebutuhan–kebutuhan fisik yang paling mendasar untuk tetap hidup termasuk makanan, minuman, tempat berteduh, tidur, dan oksigen, yang dapat digolongkan ke dalam kelompok sandang, pangan dan papan. Setelah memenuhi kebutuhan level pertama, maka manusia bisa mulai mencoba memuaskan kebutuhan level kedua yaitu *safety needs* atau kebutuhan

akan keamanan. Selain keamanan fisik, kebutuhan ini juga termasuk stabilitas dan ketergantungan, sekaligus perlindungan dari kriminalitas, terorisme, perang, penyakit, bencana alam, dan lainnya.

Setelah kebutuhan fisiologi terpenuhi dan sudah merasa aman, maka berikutnya adalah kebutuhan manusia untuk merasakan kasih sayang sekaligus perasaan memiliki dan dimiliki, atau *social needs*, seperti kebutuhan untuk merasa dibutuhkan agar dianggap sebagai warga komunitas sosialnya. Kebutuhan ini bisa termasuk keinginan untuk bersahabat atau untuk memiliki pasangan dan keturunan, kebutuhan untuk dekat pada keluarganya, dan juga keinginan memberi dan menerima cinta. Dalam konteks bisnis, kebutuhan ini bisa dipenuhi dengan memberikan kesempatan untuk para karyawan bekerja bersama dan bersosialisasi. Ini bisa dilakukan dengan menugaskan pekerjaan kelompok atau juga bisa menjadwalkan rekreasi bersama.

Setelah kebutuhan fisiologi terpenuhi, keamanan terjamin, dan sudah menjadi bagian dari komunitas sosial tertentu, akan timbul kebutuhan untuk memiliki *esteem needs*, atau kebutuhan untuk dihargai. Kebutuhan ini adalah kebutuhan ego atas keinginan untuk berprestasi dan memiliki prestise. Ini dapat termasuk keinginan untuk dihormati orang lain, ketenaran, pengakuan, perhatian, reputasi, dan kepemilikan status. Selain kebutuhan eksternal, manusia juga akan membutuhkan keyakinan pada diri sendiri, kompetensi, prestasi, kemandirian, kebebasan, dan penguasaan. Dalam konteks bisnis, kebutuhan ini bisa direalisasikan dengan mengakui pekerjaan-pekerjaan bawahan, saat bawahan melakukan sesuatu yang bagus atau saat mereka berhasil. Meyakinkan bawahan bahwa pencapaian diakui merupakan kegiatan penting untuk dilakukan. Selain itu, memberi promosi, status, atau pujian di depan karyawan lainnya merupakan kebanggan.

Setelah semua kebutuhan diatas terpenuhi, maka timbul kebutuhan akan aktualisasi diri, atau *self-actualization needs*. Kebutuhan ini adalah mengenai pembuktian dan menunjukkan diri kepada orang lain. Untuk melakukan itu, individu akan mengembangkan diri sendiri semaksimal

mungkin dengan mengoptimalkan segala potensi yang dimiliki. Tujuan kebutuhan ini adalah untuk menjadi yang terbaik yang bisa dicapai. Memperbaiki suatu kondisi yang menurutnya belum ideal atau merata untuk manfaat orang banyak menjadi tujuan atau motivasi individu pada tahap ini. Tidak banyak orang yang bisa mencapai tahap ini, karena banyak individu yang memiliki kebutuhan yang belum terpenuhi. Kebutuhan tingkat ini berbeda dengan kebutuhan – kebutuhan sebelumnya. Pada tahap ini, apa yang dilakukan adalah untuk membuktikan pada diri sendiri. Dalam konteks bisnis, tahap ini dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada orang lain untuk berkembang, mengoptimalkan talenta-talenta yang dimiliki dalam sebuah wadah organisasi.

3.2 Motivasi Kewirausahaan

Menurut Kainthola (2021), istilah-istilah seperti kebutuhan, keinginan, dorongan, dan motif sering digunakan secara bergantian untuk merujuk pada faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif dianggap sebagai pendorong utama tindakan manusia. Sebagai contoh, seseorang mungkin merasa perlu dihormati oleh orang lain, sehingga mereka melakukan pekerjaan luar biasa untuk mendapatkan rasa hormat dari keluarga dan masyarakat. Motivasi adalah perasaan internal individu yang mengungkapkan kekuatan energi dalam diri mereka, yang mempengaruhi perilaku mereka dengan cara tertentu. Motivasi juga merupakan proses yang berkelanjutan, di mana kebutuhan, keinginan, dan harapan manusia tidak pernah berakhir, dan proses motivasi terus berlangsung.

Motivasi terkait dengan sistem yang melibatkan tiga faktor utama, sebagaimana dijelaskan oleh Kainthola (2021):

1. Faktor-faktor yang beroperasi dalam diri seseorang, seperti kebutuhan, aspirasi, keinginan, dan nilai-nilai.
2. Faktor-faktor yang beroperasi dalam organisasi, seperti struktur organisasi, teknologi, fasilitas fisik, dan lingkungan kerja.

3. Faktor-faktor yang beroperasi dalam lingkungan eksternal, seperti kebiasaan, norma masyarakat, dan budaya.

Menurut Lee-Ross dan Lashley (2010), definisi yang digunakan untuk kewirausahaan harus mencakup unsur-unsur peluang individu dan lingkungan. Definisi ini cenderung terbagi menjadi dua kategori eksklusif. Salah satunya mencakup ciri kepribadian dan karakteristik perilaku individu, sementara yang lainnya melihat lingkungan sebagai faktor yang mendorong perkembangan pengusaha. Mengambil risiko dan memiliki keinginan untuk mencapai prestasi sering kali dianggap sebagai sifat penting yang diperlukan dalam memulai bisnis. Pengusaha harus siap menghadapi risiko besar dan mengambil peluang serta menghadapi ketidakpastian untuk mencapai keuntungan dan pertumbuhan. Getz *et al.* (2004) menggambarkan pengusaha sebagai individu yang bekerja untuk meningkatkan manfaat pribadi dalam bentuk keuntungan ekonomi atau status sosial. Namun, mereka juga menciptakan manfaat dalam skala yang lebih luas melalui peningkatan kegiatan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan penciptaan kekayaan. Kebanyakan pengusaha yang berorientasi pada pertumbuhan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, termasuk peluang langsung. Menurut Sweeney dan Lynch (2007), faktor dorongan dan faktor tarik bekerja dalam keputusan seseorang untuk memulai bisnis. Faktor dorongan menciptakan situasi di mana individu merasa didorong untuk memulai bisnis, sementara faktor tarik menunjukkan manfaat yang dapat diperoleh individu.

Robbins, (2009) dan Robbins *et al.* (2015) menyimpulkan bahwa kebanyakan orang memiliki potensi kreativitas selama mereka distimulasi dengan cara yang tepat. Kreativitas dipengaruhi oleh beberapa faktor:

1. Motivasi intrinsik, yaitu keinginan untuk menerapkan diri pada pekerjaan karena pekerjaan itu sendiri menarik dan memuaskan.
2. Keterampilan berpikir kreatif, yang melibatkan karakteristik kepribadian seperti kecerdasan, kemandirian, kepercayaan diri,

keterampilan mengambil risiko, locus of control, dan toleransi terhadap ambiguitas.

3. Keahlian, yaitu jika individu memiliki kemampuan teknis, pengetahuan, dan keterampilan lain yang diperlukan dalam bidang tertentu.

3.3 Motivasi Internal Pendiri

Kemauan mengambil resiko, keinginan untuk berprestasi dan memiliki kreativitas merupakan unsur-unsur individu penting yang dimiliki pengusaha untuk termotivasi membangun usaha baru (Lee-Ross & Lashley, 2010). Kemauan mengambil resiko merupakan salah satu unsur individu penting yang tidak bekerja sendiri melainkan melalui dukungan berbagai situasi yang memberi keyakinan individu untuk berprestasi. Asumsi manfaat dan asumsi kemudahan merupakan faktor yang menarik individu untuk melakukan sesuatu sementara berbagai situasi yang berupa tekanan dapat mendorong individu mau melakukan sesuatu (Sweeney & Lynch, 2007).

Pendiri OHL bersedia meninggalkan posisi tinggi, gaji besar, fasilitas memadai di tempat kerja dan mengambil resiko untuk membangun bisnis karena berbagai motivasi diantaranya asumsi manfaat bisnis. Memiliki perusahaan memberikan manfaat ekonomi melalui pendapatan lebih tinggi, kepemilikan kekayaan (*asset*) dari usaha yang dibangun dan pengembangan jangkauan bisnis yang lebih luas. (Getz et al., 2004) menggambarkan pengusaha sebagai individu yang bekerja untuk meningkatkan manfaat pribadi dalam bentuk keuntungan ekonomi atau dalam status sosial tetapi yang menciptakan manfaat dalam pengaturan sosial dan ekonomi yang lebih luas melalui peningkatan kegiatan ekonomi, penciptaan lapangan kerja dan penciptaan kekayaan. Motivasi internal pendirian operator hotel lokal diantaranya motivasi ekonomi, motivasi mencapai ambisi pribadi dan motivasi ingin berprestasi.

3.3.1 Motivasi Ekonomi

Motivasi ekonomi pendirian operator hotel lokal adalah untuk memiliki pendapatan lebih tinggi, memiliki kekayaan (asset), dan mengembangkan jangkauan bisnis lebih luas.

a. **Memiliki Pendapatan Lebih Tinggi**

Pendiri bisnis baru memiliki motivasi untuk membangun bisnis mereka sendiri guna mencapai pendapatan yang lebih tinggi. Pendapatan tersebut bisa berasal dari gaji, keuntungan bisnis, dan pendapatan yang dihasilkan dari reinvestasi kekayaan mereka. Para pendiri perusahaan OHL menyadari potensi manfaat ekonomi yang dapat diperoleh melalui pengelolaan data yang mereka peroleh saat masih bekerja di hotel. Dengan posisi mereka, mereka dapat mengetahui jumlah biaya pengelolaan yang harus dibayarkan oleh hotel kepada pengelola. “Pendapatan yang lebih tinggi dapat dicapai melalui pendirian bisnis sendiri dengan mengandalkan gaji, keuntungan bisnis, dan sumber pendapatan lainnya. Ketika memulai bisnis, kami menyadari pendapatan awal yang realistis dan kami menganggarkan gaji kami sesuai dengan pengelolaan arus kas perusahaan. Namun, setelah unit bisnis beroperasi penuh, keuntungan dari pengelolaan memungkinkan kami untuk mengalokasikan gaji yang lebih tinggi sebagai motivasi” (Sumerta, Pendiri BVP, Wawancara 22 Juni 2020).

Sebagai pendiri perusahaan, para profesional ini secara langsung terlibat dalam menjalankan operasional perusahaan untuk memastikan keberhasilannya. Saat memulai, mereka berada dalam kategori “self-employee” yang memberikan gaji kepada diri mereka sendiri sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Ketika persiapan pembukaan hotel dilakukan, aliran kas masuk perusahaan tergantung pada layanan teknis dan biaya pra-pembukaan karena pendapatan dari pengelolaan diperoleh dari keuntungan operasional. Aliran kas masuk akan meningkat ketika unit bisnis sudah beroperasi dan menghasilkan keuntungan, yang memungkinkan pemilik untuk mengalokasikan gaji yang lebih besar untuk diri mereka sendiri dan juga mendapatkan

keuntungan dari pembagian GOP. “Motivasi memiliki gaji yang lebih besar muncul karena ketika menduduki posisi GM, tidak selalu mudah untuk mencapai gaji yang diinginkan. Namun, dengan membangun bisnis sendiri, kita dapat membayar diri kita sendiri dengan gaji yang lebih besar melalui keuntungan Perusahaan” (Ginastra, Pendiri Agatha Hospitality, Wawancara 23 Juni 2020).

Pendapatan yang lebih tinggi dari keuntungan yang diinvestasikan kembali juga menjadi motivasi bagi Komang Astawa dalam mendirikan Astadala. Keuntungan yang diperoleh dari pengelolaan Astadala diinvestasikan kembali dalam bisnis kuliner. Astawa sangat selektif dalam mengelola unit-unit bisnisnya, sehingga saat ini hanya ada empat properti yang dikelolanya. “Motivasinya adalah untuk masuk ke tingkat berikutnya, yaitu menjadi pemilik properti, guna mendapatkan keuntungan yang lebih besar. Dari empat unit yang dikelolanya, dua di antaranya sudah melibatkan investasi dari pihaknya. Selain itu, keuntungan operasional juga diinvestasikan dalam bisnis lain, seperti bidang kuliner di beberapa lokasi seperti Kerobokan dan Renon” (Astawa, Pendiri Astadala Management, Wawancara 24 Juni 2020).

b. Memiliki Kekayaan (Asset)

Motivasi ekonomi lainnya melibatkan keinginan untuk memiliki kekayaan dalam bentuk badan usaha yang dibangun, memiliki unit bisnis yang dapat dikelola, dan memiliki kepemilikan atas merek dagang tertentu. Seperti yang diungkapkan oleh Astawa, pendiri Astadala Management, motivasinya adalah untuk berpindah ke kuadran berikutnya, yaitu menjadi pemilik atau penanam modal dari unit bisnis yang dikelolanya.

Beberapa pendiri yang telah memperkenalkan merek dagang tertentu memiliki tujuan untuk mendapatkan keuntungan ekonomi dari merek yang mereka miliki, seperti Alpha Hotel Management yang mengenalkan merek dagang BnB Style Hotel, Litus Hotel, Managed By, dan Luxury Collection. “Banyak merek internasional yang beroperasi di Bali memiliki nilai yang tinggi, di mana pemilik properti harus

membayar sejumlah nilai jika ingin menggunakan merek tersebut. Ini menambah pendapatan selain keuntungan dari pengelolaan. Kami mulai memperkenalkan merek dagang kami sendiri, yaitu BnB Style Hotel sebagai hotel dengan kelas budget dan Litus Hotel untuk kelas ekonomi. Melalui merek dagang ini, kami ingin mencoba membangun hotel sendiri karena investasinya tidak terlalu besar”(Sumerta, Pendiri BVP/AHM, Wawancara 22 Juni 2020).

Pramana Experience memperkenalkan berbagai merek dagang seperti Pramana Experience, Pramana Hotel & Resort, Tapa Hotels, dan Amber sebagai aset yang memiliki nilai tinggi. Puri Villas Indonesia memperkenalkan merek dagang bernama Puri dan Atta Villas. Para pendiri ini percaya bahwa merek dagang dapat menjadi aset yang berharga. “Kami mengembangkan merek dagang Puri dan Atta untuk mengembangkan produk resort dan villa. Untuk menciptakan merek dagang yang bernilai tinggi, diperlukan keahlian dan upaya yang besar agar nilai-nilai merek dapat diterima oleh pasar. Kami akan mulai memperkenalkan biaya penggunaan merek dagang ini kepada para investor “(Duartha, Pendiri Puri Villas Indonesia, Wawancara 24 Juni 2020).

Merek dagang mencerminkan pengalaman, jaminan kualitas, atau nilai dari suatu produk. Merek dagang yang telah memiliki pangsa pasar yang kuat dan posisi yang baik dapat menghasilkan pendapatan melalui biaya penggunaan merek dalam bentuk kerjasama waralaba. Berbagai merek dagang dari luar yang beredar di Bali memiliki nilai yang sangat tinggi, dan pemilik properti harus membayar sejumlah biaya untuk menggunakan merek tersebut. Pemilik properti yang ingin mengelola hotel sendiri dapat membayar biaya penggunaan merek produk tertentu guna mendapatkan jaminan posisi dan pangsa pasar tertentu.

c. Mengembangkan Jangkauan Bisnis

Pramana Experience, Fresh Water Asia, dan Agatha Hospitality adalah beberapa perusahaan yang telah mengembangkan cakupan bisnis mereka dengan lebih luas. Pramana Experience telah melangkah

ke wilayah manajemen yang lebih luas melalui merek dagang Amber, dengan mengelola Amber Kampot di Kamboja dan Amber Komodo. Sementara itu, Fresh Water Asia memanfaatkan keberadaan FWA untuk mengembangkan cakupan bisnis melalui diversifikasi bisnis, termasuk pengelolaan klub dan spa. Agatha Hospitality juga mengembangkan cakupan bisnisnya melalui keberadaan Agatha Hospitality dengan ekspansi ke bidang transportasi, penyediaan sistem, dan pengembangan bahan makanan organik. “Kami terinspirasi untuk mengembangkan merek dagang yang juga dapat menjangkau pasar di luar Bali, bahkan di luar negeri. Hal ini menjadi kenyataan ketika kami bertemu dengan mitra yang mengembangkan properti di Kamboja dan Pulau Komodo, dan kami membawa merek Amber untuk kedua properti tersebut” (Sudirga Yusa, Pendiri Pramana Experience, Wawancara 18 Juni 2020). Penggunaan merek dagang di berbagai negara atau wilayah dapat mempercepat ekspansi cakupan bisnis, seperti yang dilakukan oleh Pramana. Brand Amber by Pramana di Kamboja akan meningkatkan reputasi Pramana di Asia, dan operasional Amber by Pramana di Komodo akan memperkenalkan reputasi Pramana di tingkat nasional.

“Melalui FWA, kami membangun pangsa pasar termasuk pasar lokal untuk mengembangkan bisnis kami di bidang kuliner. Tlaga Singha adalah perwujudan rencana kami untuk mengembangkan bisnis kuliner yang akan dibuka pada tahun 2020” (Dharma Suyasa, Pendiri Fresh Water Asia, Wawancara 18 Juni 2020). Ekspansi bisnis FWA di bidang kuliner dimungkinkan melalui pengembangan database pangsa pasar yang pernah menginap di unit yang dikelola oleh FWA. Wisatawan yang melakukan perjalanan ke suatu daerah atau negara membutuhkan fasilitas makanan dan minuman selain akomodasi, sehingga ekspansi bisnis di bidang kuliner menjadi sangat relevan.

Akomodasi membutuhkan fasilitas pendukung seperti transportasi, sistem yang ekonomis, dan bahan makanan untuk melayani wisatawan. “Karena unit-unit kami berukuran kecil dan banyak terletak di pedesaan, kami mengembangkan bisnis tanaman organik untuk memenuhi

kebutuhan wisatawan dan mengembangkan sistem berbasis e-cloud untuk mendukung operasional. Selain itu, kami juga mengelola layanan transportasi untuk wisatawan dengan membangun jasa transportasi” (Ginastra, Pendiri Agatha Hospitality, Wawancara 23 Juni 2020).

Ekspansi bisnis Agatha di bidang transportasi, penyediaan sistem, dan pertanian juga merupakan pilihan yang tepat karena secara keseluruhan bidang-bidang tersebut mendukung operasional hotel. Jasa transportasi diperlukan untuk layanan antar-jemput wisatawan dari dan ke bandara, termasuk tur, penyediaan sistem yang ekonomis dan terjangkau sangat penting bagi hotel berskala kecil dan menengah untuk mempermudah operasional dan menjangkau pangsa pasar, dan hasil pertanian dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan para tamu yang menginap. Manfaat ekonomi dari membangun perusahaan pengelola properti tidak hanya bagi pemilik perusahaan itu sendiri, tetapi juga bagi pemilik properti, masyarakat sekitar melalui penyerapan tenaga kerja, serta bagi usaha kecil seperti binatu, transportasi, pemasok, dan juga bagi para pengrajin dan seniman.

3.3.2 Motivasi Aktualisasi Diri

Membangun bisnis sendiri merupakan “langkah lanjutan” yang diambil oleh pendiri OHL setelah mengumpulkan pengalaman berharga dengan perusahaan jaringan internasional. Menjalankan usaha sendiri ini merupakan bentuk “tugas baru” yang membutuhkan penguasaan keterampilan yang lebih menantang dan penuh risiko, sesuatu yang tidak dapat diperoleh jika tetap bertahan dalam posisi General Manager yang merupakan posisi tertinggi di industri hotel.

Keinginan untuk mencapai ambisi pribadi adalah salah satu faktor individu yang memotivasi untuk membangun usaha sendiri. Dalam penelitian ini, motivasi aktualisasi diri termasuk dalam ambisi untuk mencapai prestasi, melestarikan nilai-nilai budaya lokal dalam konteks industri, serta memberdayakan bakat-bakat lokal. Selain itu, motivasi tersebut juga muncul dari keinginan untuk memperoleh status sosial

yang lebih tinggi dalam masyarakat. Motivasi untuk mencapai ambisi pribadi ini bukanlah motivasi yang semata-mata bersifat ekonomi, tetapi juga memiliki dampak yang luas dalam hal pengaturan sosial dan ekonomi, seperti peningkatan aktivitas ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan penciptaan kekayaan. Dengan memiliki bisnis, seseorang dapat memperoleh status sosial yang lebih tinggi dan lebih dihormati, yang merupakan salah satu aspek dari motivasi self-realization dalam mendirikan usaha (Venesaar, dkk., 2006).

a. Motivasi Ingin Berprestasi

Menurut Ryan dan Deci (2000), seseorang cenderung didorong oleh kebutuhan untuk tumbuh dan mencapai kepuasan melalui prestasi. Ada tiga kebutuhan umum yang menjadi dasar motivasi diri, yaitu kebutuhan akan kompetensi, keterkaitan, dan otonomi. Ada beberapa faktor yang membuat kegiatan bisnis ini mudah dilaksanakan dan yakin akan berhasil, antara lain memiliki pengetahuan dan keahlian di bidang pariwisata, memiliki hubungan yang baik dengan pemasok wisatawan, dan mudah memenuhi kebutuhan investasi. Pengetahuan, keahlian, dan pengalaman merupakan sumber daya internal yang dimiliki oleh sumber daya manusia perusahaan sebagai motivasi internal dalam melakukan sesuatu (Matikiti et al., 2018).

Pendiri The Zeeti International adalah para profesional di bidang perhotelan yang memiliki pengalaman bekerja dengan operator hotel multinasional (OHM) maupun operator nasional selama lebih dari 30 tahun. Salah satu pendiri, Gede Suryawan, mengungkapkan bahwa pada awal karirnya di perhotelan, ia merasa terkesima oleh kebesaran grup multinasional. Dia merasa bahwa pendidikan dan pengalaman yang dimilikinya tidak cukup, dan merasa kalah dalam etos, citra, dan pengalaman dengan orang asing. Setelah menduduki jabatan tinggi di berbagai perusahaan, dia menyadari bahwa orang lokal memiliki kemampuan yang setara namun sering kali tidak diakui. Kemampuan lokal ini terletak pada penguasaan kearifan lokal, nilai-nilai budaya, etos, dan karakter sumber daya manusia sebagai unsur utama dalam

pelayanan yang merupakan produk utama pariwisata. “Setelah bertahun-tahun terlibat dalam industri pariwisata, saya yakin bahwa kami orang lokal memiliki kemampuan yang setara tetapi sering kali tidak diakui. Nusantara memiliki potensi dalam berbagai hal yang dapat dikembangkan sebagai produk pariwisata, tetapi belum dimanfaatkan secara maksimal. Saya terdorong untuk mengembangkan potensi-potensi dan nilai-nilai Nusantara melalui The Zeeti” (Suryawan, Pendiri The Zeeti, Wawancara 18 Juni 2020).

Peningkatan pengetahuan, keahlian, dan jaringan profesional di Bali yang diperoleh dari pengalaman bekerja dengan operator hotel multinasional (OHM) menjadi salah satu motivasi pendiri OHL (Operator Hotel Lokal) untuk mendirikan perusahaan ini. Para pendiri OHL adalah individu-individu yang memiliki pengalaman bertahun-tahun dalam menangani peran, tugas, dan tanggung jawab strategis di hotel, serta pendidikan formal di bidang perhotelan. Mereka juga memiliki hubungan baik dengan rekan kerja untuk memperoleh penjualan dan nilai investasi yang terjangkau, yang memberi keyakinan bahwa membangun bisnis operator hotel dapat dilakukan dengan mudah.

Pada tahun 2002-2004, Astawa (Pendiri Astadala Management) menyadari bahwa dia tidak bisa terus bekerja untuk orang lain dan harus segera memulai usaha sendiri. Setelah lulus dari Poltekpar Bali pada tahun 1991, dia telah bekerja untuk orang lain sampai tahun 2004. Pengalaman ini memberikan keyakinan kepada Astawa bahwa periode tersebut sudah cukup bagi dirinya untuk belajar, membuat kesalahan, mencari solusi, dan menentukan prinsip-prinsip yang akan membawa kesuksesan dalam membangun usaha sendiri. Astawa menyadari bahwa banyak tenaga kerja lokal yang memiliki kemampuan untuk menduduki posisi tertinggi di hotel, tetapi kesempatan tersebut sering kali tertutup karena OHM cenderung menempatkan orang-orang kunci mereka di posisi-posisi tersebut. “Lulus di bidang perhotelan pada tahun 1991 dan bekerja di hotel sampai tahun 2004 dalam posisi-posisi strategis telah

meyakinkan saya bahwa saya sudah cukup belajar, melakukan kesalahan, dan menentukan prinsip-prinsip dalam membangun usaha” (Astawa, Pendiri Astadala Management, Wawancara 24 Juni 2020).

Membuka bisnis di bidang pariwisata jugamembawa kepuasan pribadi dan kebebasan dalam mengambil keputusan. Kebebasan inilah yang mendorong para pendiri perusahaan-perusahaan pariwisata lokal ini untuk mengambil langkah dan memulai usaha mereka sendiri. Selain itu, mereka juga merasa memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan potensi wisata lokal dan memberikan kesempatan kepada tenaga kerja lokal untuk berperan aktif dalam industri pariwisata. Dalam hal ini, motivasi internal para pendiri perusahaan pariwisata lokal adalah kepuasan pribadi, keinginan untuk mengakui potensi dan kemampuan lokal, serta tanggung jawab dalam mengembangkan pariwisata di daerah mereka. Motivasi eksternal juga dapat berperan, seperti peluang pasar yang menjanjikan dan kemungkinan keberhasilan bisnis dalam industri pariwisata. Namun, penting untuk dicatat bahwa motivasi dan faktor-faktor yang mendorong pendiri perusahaan bisa bervariasi antara individu. Setiap orang memiliki keinginan, ambisi, dan tujuan yang berbeda dalam memulai bisnisnya sendiri.

b. Motivasi Melestarikan Nilai Budaya dan Pemberdayaan Talenta Lokal

Penerapan nilai-nilai Budaya lokal memiliki beragam cara dan bentuk dengan tujuan melestarikan nilai-nilai Budaya lokal. Sebagai contoh, The Zeeti menerapkan nilai-nilai luhur budaya Bali dalam etos kerjanya. Suryawan, pendiri The Zeeti, menyampaikan bahwa mereka ingin berpartisipasi dan memberikan warna dalam dunia hospitalitas dengan menerapkan nilai-nilai luhur budaya Bali melalui etos kerja. Mereka mengajak untuk menjalani hidup dengan sepenuh hati dan setia dalam setiap prosesnya. Setiap individu memiliki tanggung jawabnya sendiri untuk bekerja keras dan memiliki etos kerja yang jujur dan setia. Nilai-nilai ini diterapkan dalam manajemen berkualitas.

Para pendiri The Zeeti memiliki tujuan mendasar dalam mendirikan perusahaan tersebut, yaitu menjaga nilai-nilai luhur budaya Bali seperti kejujuran dan kesetiaan. Nilai-nilai filosofi tersebut terwujud dalam 7 nilai etiket The Zeeti, antara lain: 1) Taat Kepada Tuhan Yang Maha Esa, 2) Jujur, 3) Profesional, 4) Disiplin dan Komitmen, 5) Etika dan Sopan-Santun, 6) Kekeluargaan, dan 7) Sosial dan Lingkungan. Nilai-nilai ini didasarkan pada konsep “Catur Asrama” yang menggambarkan siklus hidup dan tahap kehidupan yang dianggap sebagai keunggulan kompetitif The Zeeti.

Tahapan kehidupan dalam konsep “Catur Asrama” oleh The Zeeti dijelaskan sebagai berikut: 1) Tahap Brahmachari adalah tahap pendidikan dan pembentukan kesetiaan, kejujuran, dan profesionalisme yang menjadi budaya perusahaan. 2) Tahap Grhastha adalah tahap berumah tangga yang menuntut komitmen dan disiplin. “Grh” yang berarti badan diinterpretasikan sebagai disiplin diri yang juga menjadi nilai budaya perusahaan. 3) Tahap Wanaprastha diartikan sebagai tempat yang luas untuk mengaplikasikan pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang dimiliki. Dalam tahap ini, proses belajar, disiplin, dan komitmen terus dilakukan sehingga hidup ini menjadi satu kesatuan, bukan sekadar tahap demi tahap. Hal ini terjadi ketika The Zeeti mulai mengelola hotel di luar Bali, di mana pengelolaan hotel (Wanaprastha) dilakukan sambil mempelajari budaya setempat dan menjaga komitmen perusahaan untuk mencapai tujuan investasi. 4) Tahap Bhikshuka adalah implementasi kebijakan dalam pengelolaan manajemen, di mana Bhikshuka sendiri merupakan kebijaksanaan. The Zeeti percaya bahwa prinsip-prinsip atau nilai-nilai budaya Bali dapat diaplikasikan di mana pun.

Selain itu, nilai filosofi budaya Bali yang menjadi dasar The Zeeti sebagai keunggulan kompetitif adalah “Tri Hita Karana”. Konsep ini tidak hanya berhubungan dengan hubungan harmonis antara manusia dan Tuhan, manusia dengan sesama manusia, dan manusia dengan alam, tetapi juga melibatkan tanggung jawab. Nilai-nilai Tri Hita Karana terkait dengan 7 nilai etiket The Zeeti adalah sebagai berikut: 1) Taat

kepada Tuhan adalah bentuk tanggung jawab kepada Tuhan. 2) Jujur, profesional, disiplin, komitmen, etika, sopan santun, dan kekeluargaan merupakan tanggung jawab dalam hubungan antar sesama manusia. 3) Peduli sosial dan lingkungan, termasuk beberapa poin dalam nomor dua, merupakan bentuk tanggung jawab dalam hubungan antara manusia dan alam.

Astama, pendiri The Nusa Hospitality (THN), memiliki motivasi untuk menerapkan pengalaman yang dimilikinya dan melihat peluang di banyaknya hotel yang dibangun. Tujuannya adalah untuk lebih maju dari posisi saat ini. Astama ingin membantu pengusaha lokal dengan mencapai keuntungan yang baik sehingga mereka dapat terus melaksanakan kegiatan bisnis mereka. Dia juga ingin menciptakan lapangan kerja dan memberdayakan masyarakat setempat. Astama meyakini bahwa mengintegrasikan nilai-nilai budaya lokal dengan bisnisnya akan memberikan manfaat jangka panjang. Beberapa langkah yang diambil oleh The Nusa Hospitality untuk menerapkan nilai-nilai budaya lokal adalah:

1. Keterlibatan Komunitas: The Nusa Hospitality berusaha untuk terlibat dalam kegiatan komunitas setempat. Mereka dapat bekerja sama dengan organisasi lokal, mendukung proyek-proyek sosial, dan berpartisipasi dalam acara-acara budaya. Dengan cara ini, mereka dapat memperkuat hubungan mereka dengan masyarakat dan memahami nilai-nilai budaya yang ada.
2. Penggunaan Produk Lokal: The Nusa Hospitality memprioritaskan penggunaan produk lokal dalam operasional bisnis mereka. Ini meliputi makanan dan minuman lokal, kerajinan tangan, tekstil, dan produk-produk lain yang diproduksi secara lokal. Dengan cara ini, mereka mendukung pengusaha lokal dan mempromosikan kekayaan budaya daerah.
3. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan: The Nusa Hospitality memberikan pelatihan kepada karyawan mereka tentang budaya lokal dan nilai-nilai yang terkait. Mereka memastikan bahwa

karyawan memahami pentingnya menghormati dan mempraktikkan nilai-nilai tersebut dalam pekerjaan sehari-hari.

4. Desain dan Arsitektur yang Terinspirasi Lokal: The Nusa Hospitality mencoba mencerminkan elemen budaya lokal dalam desain dan arsitektur properti mereka. Mereka dapat menggunakan seni, ornamen, atau gaya arsitektur tradisional yang mencerminkan warisan budaya daerah.
5. Promosi Budaya Lokal: The Nusa Hospitality mengadakan acara dan kegiatan yang mempromosikan budaya lokal kepada tamu mereka. Mereka dapat menyelenggarakan pertunjukan seni, kuliner khas, atau tur budaya untuk memperkenalkan tamu mereka dengan warisan budaya daerah.

Melalui langkah-langkah ini, The Nusa Hospitality berupaya untuk memperkuat identitas budaya lokal, mendukung pengusaha lokal, dan memberikan pengalaman yang unik kepada tamu mereka. Dengan menerapkan nilai-nilai budaya lokal, mereka berharap dapat menciptakan dampak yang positif bagi komunitas dan mempromosikan keberlanjutan budaya.

c. Motivasi Mencapai Status Sosial Lebih Tinggi di Masyarakat

Mempunyai sebuah perusahaan memberikan manfaat-manfaat yang tidak hanya bersifat ekonomi, tetapi juga non-ekonomi. Salah satu manfaat non-ekonomi tersebut adalah mendapatkan status sosial yang lebih tinggi di masyarakat. Prestasi dalam dunia bisnis dapat memberikan pengakuan dan kedudukan yang setara dengan pemilik hotel melalui perjanjian kerjasama. Dalam konteks ini, memiliki bisnis memberikan keuntungan dalam hal mendapatkan status sosial yang lebih tinggi dan penghormatan yang lebih besar. Motivasi untuk mewujudkan diri melalui kewirausahaan terlihat dalam dorongan untuk mencapai status sosial yang lebih tinggi melalui kepemilikan bisnis (Venesaar, dkk., 2006). Selain itu, memiliki bisnis juga memberikan keleluasaan waktu yang lebih besar untuk melaksanakan tanggung jawab

dalam kehidupan masyarakat. Hal ini merupakan motivasi “ambition for freedom” (Venesaar, dkk., 2006), terutama di Bali di mana kegiatan sosial dan budaya sangat padat.

Status sosial yang lebih tinggi dapat dicapai melalui pengelolaan perusahaan, seperti yang diungkapkan oleh Yoga Iswara. Sebagai pemilik, kita memiliki kewajiban untuk menyediakan produk dan fasilitas yang mengacu pada standar kualitas yang disepakati. Sementara itu, FWA memiliki pengetahuan dan keahlian untuk mengoperasikan produk tersebut. “Ketika produk dioperasikan, nilai properti akan meningkat secara signifikan dibandingkan dengan nilai investasi awal (capital gain), karena hotel menjadi investasi yang aktif dengan pangsa pasar dan citra yang baik. Ide-ide pemilik juga diakomodasi dalam perencanaan produk dan pelayanan, namun hak otonomi dalam pengelolaan tetap berada di tangan operator” (Yoga Iswara, Pendiri FWA, Wawancara 18 Juni 2020).

Di sisi lain, Ketut Sumerta mengungkapkan bahwa prestasi sebagai pencapaian ambisi pribadi dapat dirasakan melalui status sosial yang diakui oleh pemilik properti. “Sebagai pemilik hotel atau vila, kita akan memposisikan pengelola dengan kedudukan yang setara melalui kerjasama dalam pengelolaan operasional. Perjanjian kerjasama pengelolaan menyatakan bahwa pemilik dan pengelola memiliki kedudukan yang sama dan sama-sama penting” (Sumerta, Pendiri Bali Villa Properties, Wawancara 18 Juni 2020).

Hak otonomi dalam menjalankan kompetensi OHL sangat ditekankan pada tahap negosiasi kemitraan dengan pemilik properti. Pemilik properti tidak diperbolehkan memperlakukan OHL sebagai bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, melainkan melalui kerjasama kemitraan yang setara. Kesetaraan posisi yang dimaksud adalah bahwa pemilik properti memiliki kepemilikan bangunan hotel atau vila beserta isinya, sementara OHL memiliki pengetahuan dan keahlian untuk mengoperasikannya. Kedua belah pihak memiliki posisi yang sama penting dan saling membutuhkan. Poin ini dianggap penting dan mendasar oleh para pendiri OHL dalam usaha mereka

untuk mendapatkan kedudukan yang setara dalam menjalin kerjasama, sesuatu yang tidak mereka miliki saat masih menjadi General Manager (GM) hotel.

3.3.3 Motivasi Menjalankan Kreativitas

Kreativitas merupakan salah satu karakteristik individu yang penting, dan hampir semua orang memiliki potensi untuk menjadi kreatif jika mereka distimulasi dengan cara yang tepat (Robbins, 2005). Para pendiri OHL memiliki keinginan untuk terlibat dalam industri pariwisata karena industri ini termasuk dalam industri kreatif yang sangat sesuai dengan karakter mereka. Melalui kreativitas, para pendiri OHL menerapkan inovasi dan kreasi dalam produk mereka, seperti konsep butik, konsep villa, dan penggunaan ornamen kedaerahan yang menonjol. Selain itu, kreativitas juga terwujud dalam pembangunan budaya pelayanan yang berbasis pada budaya lokal, serta penerapan manajemen tata kelola yang fleksibel untuk mencapai tujuan perusahaan dan keuntungan.

Membangun bisnis OHL juga dianggap bermanfaat sebagai solusi untuk masa depan. Setiap individu memiliki masa keemasan dalam hidupnya yang akan berangsur-angsur berakhir saat memasuki masa pensiun. Pada saat itu, usaha bisnis yang didirikan dapat menjadi wadah untuk menyalurkan gairah dan hobi, sehingga ide-ide kreatif tetap dapat diwujudkan dan usaha tetap berkelanjutan. Dengan mendidik sumber daya manusia untuk melanjutkan usaha, para pendiri memiliki keyakinan bahwa mereka akan memiliki waktu luang untuk melaksanakan tanggung jawab sosial di masyarakat, sementara kebutuhan ekonomi tetap terpenuhi melalui hasil dari usaha bisnis yang dikelola oleh sumber daya manusia yang terlatih. “Setiap individu memiliki masa keemasan yang harus dimanfaatkan untuk membangun wadah yang memungkinkan penyaluran keahlian ketika masa keemasan itu berakhir dan memasuki masa pensiun. FWA didirikan untuk menyediakan tempat bagi para pendiri dalam menjalani masa pensiun, sehingga ide-ide kreatif masih

dapat diekspresikan” (Yoga Iswara, Pendiri Fresh Water Asia, Wawancara 18 Juni 2020).

a. Kreativitas Konsep Produk

Ide-ide kreatif dapat diwujudkan dalam perencanaan konsep produk. Kreativitas juga sangat penting dalam merencanakan investasi di daerah terpencil dan kurang populer, seperti pedesaan yang jauh dari keramaian. Keterikatan waktu yang terjadi saat bekerja untuk orang lain, dengan segala aturan, tuntutan, dan hambatan yang menghalangi penerapan ide, dapat diatasi melalui pendirian OHL. Banyak masyarakat Bali yang memiliki keterbatasan lahan dan modal ingin memulai usaha di industri perhotelan, sehingga para profesional yang menguasai konsep produk dan jenis produk memiliki kesempatan untuk mewujudkan ide-ide kreatif mereka. Selain itu, seringkali masyarakat Bali memiliki lokasi yang memiliki potensi investasi namun belum dikenal dan jarang dipertimbangkan oleh operator jaringan internasional.

Lokasi yang terpencil namun unik ini dianggap memiliki potensi besar oleh OHL, yang memandangnya sebagai peluang yang sangat menjanjikan. Dalam era teknologi yang maju, pangsa pasar dapat dijangkau melalui kerjasama dengan OTA (Online Travel Agent), portal agen, dan agen perjalanan khusus yang menangani pasar wellness, serta memanfaatkan media sosial untuk pemasaran. Contoh agen perjalanan wellness adalah Bookyogaretreat.com dan Moksatreat.com. “Kawasan pedesaan sangat diminati oleh tamu-tamu Eropa, di mana gaya hidup unik dari desa tersebut dapat diintegrasikan ke dalam produk dan layanan yang ditawarkan” (Ginastra, Pendiri Agata Hospitality, Wawancara 23 Juni 2020).

Swabawa, salah satu pendiri Stanagiri Management yang mengelola properti di kawasan Ubud, memulai karirnya di industri perhotelan pada tahun 1993. Swabawa telah menduduki berbagai jabatan tinggi di beberapa hotel di Bali, termasuk sebagai General Manager, sebelum memutuskan untuk membangun usahanya sendiri. Sejak tahun 2006, Swabawa mulai mempelajari konsep butik secara mendalam dan merasa

bahwa konsep tersebut dapat membuatnya berbeda dari produk-produk lainnya. Saat ini, Swabawa mendedikasikan pengetahuan dan keahliannya dalam mengembangkan konsep produk butik untuk mewujudkan kreativitasnya. “Ide dan kreativitas saya sering kali terhambat ketika saya masih bekerja untuk orang lain, dan dengan memiliki usaha sendiri, saya merasa bahwa saya dapat berkreasi dengan lebih leluasa, seperti bertani di sawah sendiri,” (Swabawa, Pendiri Stanagiri Management, dalam wawancara pada tanggal 26 Juni 2020).

Swabawa menyatakan bahwa dia sangat cocok di bidang pariwisata karena industri pariwisata dan perhotelan merupakan industri kreatif, dan kemampuan kognitif, seperti kreativitas, menjadi dasar untuk membangun keunggulan kompetitif. Kemampuan kognitif ini adalah kemampuan bawaan yang membedakan individu dari yang lain, dan kreativitas tidak memiliki batasan. Kemampuan kognitif ini didukung oleh pengetahuan tentang potensi Bali, seperti budaya, produk seni, dan gaya arsitektur, yang dapat dijadikan produk unik/butik dengan ciri khas Bali. Hal ini mendorong Swabawa untuk membangun usahanya sendiri, di mana kebebasan untuk berkreasi tidak ia temukan ketika masih menjadi General Manager.

b. Kreativitas Konsep Pelayanan

Para profesional perhotelan lokal memiliki dorongan untuk mengaktualisasikan kreativitas mereka melalui pendirian OHL. Mereka percaya bahwa kreativitas mereka dapat sepenuhnya terwujud jika diterapkan dalam bisnis mereka sendiri. Salah satu bentuk kreativitas ini adalah dalam model pelayanan dan nilai-nilai yang diintegrasikan ke dalam aspek pelayanan perusahaan.

Di Bali, terdapat banyak hotel dengan jumlah kamar yang terbatas yang membutuhkan manajemen yang efisien. Meskipun jumlah kamar terbatas dan potensi pendapatan yang lebih kecil, biaya gaji per karyawan tetap sama dengan hotel besar, mengikuti standar upah minimum. “Untuk mengurangi biaya gaji, penerapan multiskilling dilakukan, di mana beberapa tugas dilakukan oleh satu orang. Sebagai contoh, seorang

butler dapat melaksanakan fungsi penerima tamu, pelayan, dan tugas-tugas kebersihan” (Duartha, Pendiri Puri Villas Indonesia, Wawancara 24 Juni 2020).

Pendiri OHL juga mengembangkan kreativitas dengan membangun budaya pelayanan perusahaan yang mencerminkan nilai-nilai budaya Bali. Konsep kreativitas dalam pelayanan ini juga mengadopsi nilai-nilai lokal seperti Tri Hita Karana dan Tat Twam Asi ke dalam budaya pelayanan perusahaan. “Dengan menerapkan nilai-nilai budaya lokal ini, mereka berharap wisatawan dapat menikmati pelayanan yang otentik. Menurut mereka, pelayanan berbasis budaya dapat menjadi daya tarik bagi pelanggan” (Sumerta, Pendiri BVP/AHM, Wawancara 22 Juni 2020).

Sumerta menerapkan pendekatan pelayanan yang lebih berfokus pada kepribadian yang dapat dikembangkan melalui pelatihan. Dengan demikian, calon karyawan dapat berasal dari lulusan SMK dan sejenisnya. Pendekatan pelayanan yang menekankan kepribadian memberikan penekanan pada satu nilai, yaitu kepribadian, sementara kemampuan, ketrampilan, dan pengalaman diberi nilai nol. Dengan demikian, untuk mencapai nilai tinggi, kepribadian menjadi prioritas utama. Pendekatan ini mengarah pada pelayanan yang tulus dan mengedepankan usaha ekstra dan senyum yang tulus. “Pelayanan berbasis kepribadian dapat dibangun melalui kejujuran, ketulusan, sikap sopan, keramahan, dan kesiapan untuk melayani melampaui tugas yang diatur dalam deskripsi pekerjaan. Kemampuan ini dapat diperoleh melalui pelatihan berkelanjutan dan penanaman nilai budaya Perusahaan” (Sumerta, Pendiri BVP/AHM, Wawancara 22 Juni 2020).

Sudirga Yusa, pendiri Pramana, mengkreasikan kegiatan masyarakat lokal ke dalam aktivitas hotel dan menciptakan produk makanan pagi yang unik dengan menawarkan hidangan rumahan. Pramana menonjolkan keaslian, kemurnian, dan kesederhanaan dalam konsep pelayanan perusahaan. Kegiatan yang ditawarkan kepada tamu mencerminkan kehidupan sehari-hari masyarakat Bali yang dibawa ke

dalam konteks hotel. “Dengan konsep keaslian ini, Pramana berharap tamu merasa seperti tinggal di rumah saudara atau teman, menciptakan kesan bahwa Pramana bukan hanya sebuah hotel biasa, tetapi juga tempat yang ramah untuk tamu-tamu yang ingin menginap” (Sudirga Yusa, Pendiri Pramana Experience, Wawancara 18 Juni 2020).

Motivasi untuk mengaktualisasikan kreativitas ini tercermin dalam berbagai bidang, terutama dalam bidang pelayanan melalui konsep butler. Konsep ini melibatkan multiskilling, di mana seorang butler melakukan berbagai tugas dengan kepribadian yang kuat, memberikan pelayanan yang tulus melebihi batasan tugas yang diberikan.

c. Kreativitas Tata Kelola

Kreativitas dalam mengelola suatu entitas dilakukan dengan menerapkan struktur organisasi dan standar yang fleksibel, yang disesuaikan dengan karakter, ukuran, dan potensi penjualan unit tersebut. Kreativitas dalam pengelolaan dapat diperoleh melalui pengalaman yang panjang di industri tersebut serta pemahaman terhadap talenta yang dimiliki oleh para karyawan. Dalam menjalankan fungsinya, The Zeeti mengadaptasi ukuran dan bentuk organisasi di setiap unitnya sesuai dengan ukuran, potensi penjualan, dan keunikan unit tersebut. The Zeeti berpendapat bahwa hotel dengan kategori tiga bintang ke bawah tidak perlu dikelola oleh Organisasi Hotel Manajemen (OHM), karena berdasarkan perhitungan investasi dan biaya yang harus dibayarkan, hal tersebut tidak sesuai. The Zeeti menerapkan sistem yang disesuaikan (*customized system*) dalam mengoperasikan unit-unit hotel/villa, di mana setiap unit memiliki sistem yang berbeda sesuai dengan karakteristik hotel, potensi finansial, dan kebutuhan pemiliknya.

Karakter dan potensi hotel akan dipelajari terlebih dahulu untuk menentukan sistem operasional yang akan diterapkan, terutama untuk hotel yang sudah ada sebelumnya, kemudian pemilik dapat meminta jasa pengelolaan. “Terdapat beberapa pemilik yang datang dan meminta layanan pengelolaan setelah hotel mereka selesai dibangun, sehingga sistem yang diterapkan harus disesuaikan dengan karakteristik

produknya. Ada juga pemilik yang datang karena hotel mereka tidak pernah selesai dibangun, dan mereka datang ke The Zeeti untuk mendapatkan konsultasi dan layanan pengelolaan agar hotel tersebut dapat segera dioperasikan. Tentu saja, hal ini membutuhkan keahlian dan pengalaman dalam menentukan sistem yang harus diterapkan” (Wiwin Suyasa, Pendiri The Zeeti, Wawancara 18 Juni 2020).

Sumerta (pendiri BVP) menjelaskan bahwa efisiensi dapat dicapai melalui kemampuan Organisasi Hotel Lokal (OHL) dalam membentuk struktur organisasi yang fleksibel. Dengan mempertimbangkan potensi penjualan dan keuntungan, beberapa fungsi dikerjakan di tingkat korporat untuk mencapai efisiensi di unit-unit tersebut. “Potensi penjualan dari setiap properti juga menjadi faktor penentu dalam penyesuaian sistem dan struktur organisasi, di mana beberapa posisi digabungkan melalui multi-tasking. Laporan yang dihasilkan juga dibuat sederhana dan mudah dipahami oleh pemilik, tanpa menggunakan tenaga kerja asing. Fungsi operasional, penjualan, dan akuntansi ada di masing-masing unit, sementara fungsi pemasaran, keuangan, dan pengembangan karyawan berada di perusahaan korporat” (Sumerta, Pendiri BVP, Wawancara 22 Juni 2020).

Lebih lanjut, Sumerta membandingkan bahwa OHM menerapkan prinsip standar yang baku, dengan arahan dari pusat ke bawah. “Karena struktur organisasinya yang baku, deskripsi pekerjaan untuk setiap posisi terlihat lebih standar, dan pelayanan yang diberikan lebih menekankan profesionalisme. Calon pekerja biasanya harus memenuhi standar kelulusan tertentu, seperti lulusan D3 ke atas. Sementara itu, OHL membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) yang lebih fleksibel, disesuaikan dengan karakteristik produk. Alat-alat kerja yang digunakan juga tidak harus sama, misalnya di hotel menggunakan trolley untuk membawa linen, sedangkan di villa menggunakan keranjang” (Duartha, Pendiri PVI, Wawancara 24 Juni 2020).

Duartha (pendiri PVI) menghubungkan fleksibilitas organisasi dengan desain hotel yang dikelola. Untuk mendukung konsep multy-

tasking, posisi beberapa fasilitas hotel ditempatkan berdekatan, sehingga meningkatkan efisiensi kerja dan jangkauan penambahan beban kerja. Setiap unit hotel hanya dipimpin oleh seorang Manajer Operasional yang dibantu oleh seorang Supervisor yang langsung mengawasi karyawan. Butler bertanggung jawab atasmelayani tamu secara pribadi dan memastikan kebutuhan mereka terpenuhi dengan baik. Untuk meningkatkan kreativitas dalam pengelolaan, PVI mengadakan pertemuan rutin dengan manajemen unit-unit hotelnya untuk berbagi ide dan pengalaman. Mereka juga mendorong karyawan untuk memberikan masukan dan ide-ide baru yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan pengalaman tamu.

Selain itu, PVI juga memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan secara teratur untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan mereka dalam industri perhotelan. Hal ini membantu meningkatkan kualitas layanan yang diberikan dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kreativitas mereka dalam menjalankan tugas sehari-hari. Dalam hal pengelolaan sumber daya manusia, PVI berusaha menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi. Mereka mendorong karyawan untuk berbagi ide dan masukan, memberikan kesempatan untuk mengambil inisiatif, dan memberikan penghargaan dan pengakuan atas kontribusi mereka. PVI juga menciptakan budaya kerja yang kolaboratif, di mana karyawan dari berbagai bagian saling bekerja sama dan berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan mengadopsi pendekatan yang fleksibel dan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berinovasi, baik dalam pengelolaan operasional maupun pengembangan produk dan layanan, PVI dapat meningkatkan kreativitas dalam pengelolaan unit-unit hotelnya. Hal ini membantu mereka untuk tetap relevan dan bersaing di pasar yang terus berkembang dan berubah.

3.4 Dukungan Lingkungan Eksternal

Faktor lingkungan eksternal memainkan peran yang sangat penting dalam memotivasi individu untuk bertindak. Motivasi ini dapat terdiri dari dua jenis faktor, yaitu faktor penarik (pull factors) dan faktor pendorong (push factors) (Sweeney & Lynch, 2007) Faktor penarik merujuk pada kondisi yang positif yang mendorong pertumbuhan (Scarborough & Cornwall, 2016), sedangkan faktor pendorong dapat berupa tekanan atau ketidakseimbangan dalam masyarakat, seperti tanggung jawab untuk memenuhi kewajiban sosial dalam melayani masyarakat atau ketidakpuasan terhadap ketimpangan manfaat pariwisata.

3.4.1 Adanya Peluang dan Kesempatan

Dorongan untuk mendirikan usaha jasa pengelolaan muncul sebagai respons terhadap peluang dan kesempatan yang melimpah untuk mencapai kesuksesan dalam berbisnis. Pada tahun 2000-an, pertumbuhan pesat pembangunan hotel dan vila, serta adanya banyak hotel independen yang membutuhkan penertiban administrasi, memberikan peluang bagi pendirian bisnis jasa pengelolaan akomodasi. "Resesi ekonomi Amerika mendorong investor untuk masuk ke Indonesia dan melihat potensi keuntungan dalam berinvestasi di properti di Indonesia. Akibatnya, banyak hotel dan vila dibangun di Bali yang membutuhkan penertiban administrasi, menciptakan peluang untuk kerjasama dalam pengelolaan" (Suryawan, Pendiri The Zeeti, Wawancara 18 Juni 2020).

Bali Villa Properties (BVP) merupakan operator lokal yang menjadi pelopor dalam pelayanan konsultansi sejak tahun 2002 sebagai tanggapan terhadap peluang dalam jasa pengelolaan yang muncul akibat pertumbuhan pesat pembangunan hotel dan vila. BVP mampu membuka lebih dari satu properti secara bersamaan selama beberapa periode. Dengan menyediakan lebih banyak unit villa dan mengadopsi model pemasaran yang lebih profesional, pangsa pasar villa juga mengalami pertumbuhan. Awalnya, pangsa pasar villa hanya didominasi oleh pasar

Taiwan, namun pada tahun tersebut, pangsa pasar villa berkembang dengan adanya pasar Korea dengan paket bulan madu, Jepang, Australia, dan beberapa negara di Eropa. “Kami membuka Villa Jerami Seminyak, The Seiryu Villas Seminyak, dan Sentosa Villas Seminyak pada tahun 2006. Kemudian, pada tahun 2009, kami membuka Akasha Villas Batubelig dan The Uma Villas Umalas. Pada tahun 2010, kami juga membuka The Wolas Villas Seminyak dan Mahagriri Villas Sanur” (Sumarta, Pendiri Bali Villa Properties, Wawancara 22 Juni 2020).

Pengalaman serupa juga dialami oleh Astawa, pendiri Astadala Management (AM). Pada saat itu, AM membangun dua kompleks vila di wilayah Seminyak, sementara Astawa masih menjalankan pelayanan konsultansi dan bertindak sebagai General Manager kedua properti tersebut. “Kami membuka Villa Seminyak dengan 52 unit dan Seminyak Suites dengan 17 unit pada tahun 2005” (Astawa, Pendiri Astadala Management, Wawancara 24 Juni 2020).

OHL mengalami pertumbuhan yang pesat antara tahun 2010 hingga 2015 karena adanya peluang dari pertumbuhan pembangunan hotel dan vila yang memerlukan sistem penertiban dan pengelolaan yang lebih profesional. Pada tahun 2013, jumlah kamar hotel di Bali mencapai 38.173 kamar, meningkat sebanyak 8.827 kamar dibandingkan tahun 2009 (Tabel 5.1 pada lampiran 2). Dari jumlah tersebut, sekitar 9.480 kamar atau 24,83% berada dalam kategori bintang tiga ke bawah (BPPD Bali & STP Bali, 2014). Menurut data BPS Gianyar tahun 2018, Ubud memiliki 15 hotel berbintang dan 311 hotel non-bintang. Jumlah tempat tidur di hotel non-bintang mencapai 4.091 atau sekitar 79,51% dari total tempat tidur sebanyak 5.145 (BPS Gianyar, 2018).

Peningkatan permintaan dalam pengelolaan juga didorong oleh beberapa faktor lain, seperti kebutuhan akan standar operasional yang teratur dan ketidakmampuan mencapai rencana investasi. Banyak hotel yang tumbuh secara sporadis hanya dengan mempekerjakan satu orang manajer untuk mengoperasikan hotel, namun hasil yang diharapkan tidak tercapai. Oleh karena itu, para pemilik mempertimbangkan kerja

sama dengan operator hotel. Seperti pengalaman Sudirga Yusa, salah satu pendiri Pramana Experience yang beroperasi di Ubud, Gianyar. Perkembangan pariwisata di Ubud menarik OHM untuk melakukan pengelolaan pada Beberapa hotel yang ada di daerah tersebut.

Selain itu, faktor-faktor seperti meningkatnya persaingan di industri pariwisata, tuntutan perubahan regulasi, dan meningkatnya harapan tamu terhadap pengalaman yang lebih baik juga mendorong pertumbuhan bisnis jasa pengelolaan. Seiring dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya manajemen yang efisien dan profesional, banyak pemilik properti mengalihkan tanggung jawab pengelolaan properti mereka ke perusahaan jasa pengelolaan agar mereka dapat fokus pada bisnis inti mereka.

Di daerah pedesaan yang memiliki potensi alam dan budaya, namun terbatas oleh keterbatasan keuangan, terdapat peluang bagi OHL untuk menarik investor sebagai pelanggan mereka. Area yang terpencil dengan sumber daya keuangan yang terbatas tidak dianggap menarik bagi perusahaan multinasional untuk dikelola, karena pertimbangan potensi penjualan dan keuntungan yang terbatas. “Investor lokal yang ingin memulai bisnis hotel sering kali memiliki lahan dan dana terbatas, sehingga mereka membutuhkan bantuan dari operator yang bersedia mempertimbangkan kondisi ini. Investor lokal ini ingin bekerja sama dengan operator yang mampu mengakomodasi keterbatasan mereka” (Ginastra, Pendiri Agata Hospitality, wawancara pada tanggal 23 Juni 2020).

Salah satu faktor lainnya adalah ketidakmampuan investor untuk membayar biaya penggunaan merek Jaringan Hotel Internasional atau properti yang tidak memenuhi standar produk yang ditetapkan oleh merek milik OHM. Kriteria-kriteria seperti standar jumlah kamar, fasilitas, lokasi, potensi penjualan, dan keuntungan yang dapat dihasilkan oleh hotel, biaya pendaftaran merek, serta biaya pemasaran menjadi hambatan bagi hotel dan vila kecil atau menengah untuk menggunakan jasa operator multinasional. Oleh karena itu, adanya operator lokal

menjadi alternatif yang menarik bagi pemilik hotel berskala kecil hingga menengah untuk menggunakan layanan operator profesional dengan biaya yang lebih terjangkau.

OHL dibutuhkan oleh para pengusaha lokal yang memiliki properti unik, kecil, dan tidak memiliki konsep operasional yang terstruktur. Pemilik hotel seperti ini umumnya tidak memiliki pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang memadai untuk mengelola hotel mereka, seperti yang diungkapkan oleh Ginastra dalam wawancara tersebut. Beberapa pemilik hotel menganggap bahwa nama properti sangat penting karena mencerminkan identitas dan status sosial mereka. Oleh karena itu, mereka berkepentingan untuk mempromosikan dan membesarkan nama properti mereka sendiri.

Pemilik lokal memiliki kebutuhan akan layanan OHL, seperti pengembalian investasi sesuai dengan target waktu yang direncanakan di bank, pemeliharaan properti yang baik, mendapatkan keuntungan dari investasi, mendapatkan nilai tambah dari pengelolaan yang dilakukan OHL, serta mendapatkan manfaat dari status sosial yang terkait dengan merek yang dikembangkan oleh OHL atau merek mereka sendiri. “Pemilik hotel menekankan pentingnya pelayanan untuk memperkenalkan nama hotel yang mereka tentukan sendiri. Yang lebih penting bagi mereka adalah mendapatkan keahlian dari OHL dan mengekspos merek hotel pemilik secara lebih luas”(Swabawa, pendiri Stanagiri Management, wawancara pada tanggal 26 Juni 2020).

Agata Hospitality mempertahankan nama hotel yang dipilih oleh pemilik sebagai salah satu faktor utama dalam menentukan apakah akan menjadi operator hotel tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa Agata Hospitality sangat fleksibel dan mempertimbangkan kebutuhan pemilik serta kebutuhan produk dalam menyampaikan proposalnya. Ide-ide dari pemilik juga diperhatikan, sementara hasil yang dijanjikan tidak lebih buruk dari yang ditawarkan oleh OHM. Proyeksi penjualan mungkin lebih rendah atau hampir sama dengan proyeksi yang dibuat oleh OHM, tetapi proyeksi biaya jauh lebih rendah karena tidak ada

biaya tambahan seperti biaya penggunaan merek, pelatihan karyawan, biaya penjualan dan pemasaran, serta biaya tinggi untuk penggunaan tenaga kerja asing.

Agata Hospitality dapat mencapai efisiensi ini karena mereka menjalankan fungsi penjualan, pemasaran, dan keuangan di tingkat korporat, sehingga tidak perlu membayar gaji untuk beberapa posisi di unit-unit hotel. Jumlah kamar dan potensi penjualan menjadi pertimbangan dalam menentukan struktur organisasi yang sesuai. “Sebagai contoh, Mahajaya Hotel yang memiliki 99 kamar di Denpasar awalnya mempertimbangkan menjadi bagian dari OHM, tetapi karena harus menggunakan salah satu merek OHM dan melakukan renovasi untuk memenuhi standar produk, akhirnya mereka memutuskan untuk menjalin kemitraan dengan Agata Hospitality. Dengan demikian, mereka masih bisa menggunakan nama hotel yang sudah ada” (Ginastra, wawancara pada tanggal 23 Juni 2020).

Bagi para investor yang ingin mendirikan hotel, mereka harus memenuhi persyaratan dari bank, di mana hotel yang akan dibangun harus dioperasikan oleh manajemen profesional untuk memberikan jaminan kepada bank bahwa investor dapat mengembalikan pinjamannya. Beberapa investor yang ingin membangun hotel bintang empat atau lebih tinggi diwajibkan oleh bank untuk bekerja sama dengan OHM dalam pengelolaannya. “Hotel yang menggunakan pendanaan dari bank juga diharuskan memenuhi persyaratan pengelolaan oleh operator profesional untuk memastikan kelancaran pengembalian investasi” (Suryawan, Pendiri The Zeeti International, wawancara pada tanggal 18 Juni 2020).

Beberapa pemilik hotel seperti ini awalnya mungkin menggunakan OHM untuk memenuhi persyaratan bank, namun kemudian menjalin kemitraan dengan OHL untuk pengelolaan selanjutnya sehingga mereka masih bisa menggunakan nama hotel sesuai keinginan mereka sendiri. Dalam hal ini, pemilik hotel mempertimbangkan bahwa manfaat yang diperoleh antara bekerja sama dengan OHM dan OHL relatif sama.

Ini menjadi peluang bagi OHL untuk mengelola investasi yang hanya membutuhkan OHM sebagai persyaratan dari pinjaman bank, namun kemudian menjalin kerjasama dengan operator hotel yang biayanya lebih terjangkau.

3.4.2 Motivasi Norma, Kebiasaan dan Kondisi Pariwisata

Keinginan untuk memiliki waktu lebih guna menjalankan kewajiban sosial merupakan dorongan yang mendorong ambisi kebebasan (Venesaar & Loomets, 2006) Di Bali, di mana kegiatan sosial dan budaya sangat padat, ketersediaan waktu menjadi hal yang sangat penting. Tanggung jawab sosial terhadap masyarakat mendorong seseorang untuk melepaskan diri dari keterikatan waktu kerja agar dapat melayani masyarakat. Faktor Dorongan (Sweeney & Lynch, 2007).

Fresh Water Asia (FWA) didirikan oleh Darma Suyasa dan Yoga Iswara sebagai respons terhadap tanggung jawab sosial mereka terhadap masyarakat setelah pensiun. Para pendiri percaya bahwa suatu saat mereka akan kembali ke kampung halaman untuk melayani masyarakat, dan oleh karena itu mereka membutuhkan waktu yang lebih banyak untuk melaksanakan tugas tersebut. Mereka menyadari bahwa ketika saat itu tiba, mereka harus tetap dapat memenuhi kebutuhan ekonomi, dan itulah mengapa mereka membangun perusahaan ini. Salah satu misi FWA adalah mengembangkan sumber daya manusia (SDM) agar SDM ini dapat melanjutkan apa yang telah dirintis oleh para pendiri. Dengan demikian, kedua tujuan pendiri dapat tercapai, yaitu memiliki lebih banyak waktu untuk melayani masyarakat dan sekaligus memenuhi kebutuhan ekonomi melalui kinerja SDM yang baik di perusahaan. “Waktu untuk melayani masyarakat sangat terbatas ketika masih menjabat sebagai GM, di mana posisi ini mengharuskan dedikasi 24 jam untuk menangani masalah yang ada. Oleh karena itu, seringkali posisi GM tidak dapat dicapai oleh mereka karena keterbatasan waktu tersebut. Untuk alasan ini, kami mendirikan FWA agar para GM kami tetap dapat

produktif tanpa harus bekerja selama 24 jam” (Darma Suyasa, Pendiri Fresh Water Asia, Wawancara 18 Juni 2020).

Manfaat pariwisata dianggap belum seimbang dan hal ini mendorong pendiri OHL untuk melakukan perubahan dengan memberikan manfaat pariwisata yang lebih besar kepada masyarakat lokal melalui pemberdayaan mereka. Faktor Dorongan (Sweeney, 2008). “Selain motivasi untuk memiliki lebih banyak waktu, kami ingin memberikan kesempatan kepada tenaga kerja lokal untuk mengisi posisi tertinggi di hotel dan membantu pengusaha lokal untuk mencapai hasil terbaik melalui kerjasama dalam membangun Bali sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan pengalaman yang mereka miliki selama ini” (Darma Suyasa, Pendiri Fresh Water Asia, Wawancara 18 Juni 2020).

Pembangunan pariwisata Bali dianggap belum mendukung konsep pariwisata berkelanjutan, dan itulah mengapa OHL ingin mendukung pariwisata Bali agar tetap terjaga dengan baik untuk generasi mendatang melalui upaya yang berpihak pada pariwisata berkelanjutan. Ambisi (Murthy, 1986). K. Swabawa, salah satu pendiri Mahagiri Management, percaya bahwa masyarakat lokal lebih menguasai kemampuan pengelolaan terutama dalam hal penguasaan medan dan karakteristik produk pariwisata Bali. Namun, saat ini masyarakat lokal masih belum dikenal secara luas dan membutuhkan beberapa tahun ke depan untuk membangun profil perusahaan melalui kinerja yang dapat dipercaya. “Saat ini, merek-merek luar lebih dominan dan menguasai Bali, meskipun masyarakat lokal memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk mengelola akomodasi. Bahkan, dalam beberapa hal, masyarakat lokal lebih mampu karena mereka lebih mengenal medan dan karakteristik pariwisata Bali, tetapi mereka masih belum memiliki reputasi yang dapat diandalkan” (Swabawa, Pendiri Stanagiri Management, Wawancara 26 Juni 2020).

Beberapa pendiri OHL termotivasi untuk membantu dan mengembangkan pengusaha lokal yang memiliki modal terbatas dan lokasi lahan yang belum dikenal agar dapat berpartisipasi dalam

industri pariwisata, terutama di sektor perhotelan. Dengan demikian, manfaat pariwisata dapat lebih merata dan masyarakat lokal dapat terlibat secara aktif dalam industri tersebut. Dorongan untuk memberikan manfaat kepada masyarakat lokal juga muncul dari keinginan untuk memperbaiki ketidakseimbangan sosial-ekonomi yang ada di Bali. Pariwisata di pulau ini telah memberikan dampak positif, seperti peningkatan pendapatan dan kesempatan kerja. Namun, masih ada kesenjangan ekonomi antara masyarakat lokal dan pemilik modal luar. Oleh karena itu, OHL ingin mengurangi kesenjangan tersebut dengan memberdayakan masyarakat lokal melalui pelatihan, pendidikan, dan kesempatan kerja yang adil. Dengan cara ini, masyarakat lokal dapat memperoleh manfaat ekonomi yang lebih besar dari industri pariwisata.

Selain itu, OHL juga memiliki motivasi untuk melestarikan budaya dan lingkungan Bali. Peningkatan pariwisata yang tidak terkendali dapat berdampak negatif pada budaya dan lingkungan setempat. OHL ingin menerapkan praktik pariwisata berkelanjutan yang memperhatikan kelestarian budaya dan lingkungan Bali. Hal ini termasuk penggunaan sumber daya alam yang bijaksana, pengurangan limbah, dan pendukung aktivitas budaya lokal. Dengan melakukan ini, OHL berharap dapat membantu mempertahankan keaslian dan keindahan Bali untuk jangka panjang.

Dalam rangka mencapai tujuan ini, OHL bekerja sama dengan pemerintah setempat, organisasi non-pemerintah, dan komunitas lokal. Mereka juga membentuk program-program pengembangan masyarakat, seperti pelatihan keterampilan, pendidikan, dan program kemitraan dengan pengusaha lokal. Melalui upaya ini, OHL berupaya memberikan dampak positif yang berkelanjutan bagi masyarakat dan lingkungan Bali.

3.4.3 Ketersediaan Teknologi

Faktor lingkungan eksternal lainnya yang mendorong pertumbuhan OHL adalah ketersediaan teknologi (Matikiti et al., 2018). Dukungan teknologi sebagai motivasi pendiri OHL merupakan faktor pendukung

“asumsi kemudahan”, dimana adanya teknologi memberikan berbagai kemudahan.

a. Mempermudah Menjangkau Pangsa Pasar

Kemajuan teknologi telah membawa kemudahan dalam mencapai pangsa pasar yang lebih luas melalui kerjasama dengan Online Travel Agent (OTA), situs web, media sosial, dan platform komunikasi seperti WhatsApp dan Telegram yang berbasis teknologi. Sebelum teknologi tersebut tersedia untuk platform penjualan, hanya jaringan hotel besar dengan anggaran yang besar yang mampu mencapai pangsa pasar yang luas. Hotel kecil dan independen dengan anggaran terbatas akan menghadapi kesulitan yang besar dalam menjangkau pangsa pasar. Namun, sejak tahun 2008, perkembangan pesat OTA telah mengubah situasi ini. Dengan memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), OTA seperti Wotif.com, Agoda.com, dan agen perjalanan online lainnya telah memberikan kemampuan kepada hotel-hotel kecil dan independen untuk menjangkau pangsa pasar yang lebih luas. Manfaat TIK dalam mencapai pangsa pasar yang lebih luas ini diungkapkan oleh Sumerta.

Kemajuan teknologi juga memungkinkan kerjasama dengan OTA seperti Wotif.com, Agoda.com, dan agen perjalanan lainnya untuk memfasilitasi penguasaan pangsa pasar. Pada awal tahun 2000-an, Wotif.com dan Agoda.com mulai beroperasi secara home-based. Pada periode tersebut, portal agen lokal juga banyak berperan dalam membantu villa-villa mencapai pangsa pasar sebelum OTA menjadi dominan. Dengan ketersediaan teknologi, kerjasama dengan OTA, portal agen, dan agen perjalanan yang khusus mengurus pangsa pasar kebugaran serta pemanfaatan media sosial untuk pemasaran menjadi mungkin. Contoh agen perjalanan yang fokus pada kebugaran adalah Bookyogaretreat.com dan Moksatreat.com, yang keduanya berbasis online menurut Ginastra, pendiri Agata Hospitality.

Perkembangan teknologi yang pesat dan platform penjualan online yang semakin banyak memberikan kemudahan tidak hanya bagi pangsa

pasar produk konvensional, tetapi juga bagi pangsa pasar dengan kebutuhan khusus, seperti mereka yang mencari pengalaman retreat, yoga, dan kebugaran. Hal ini menciptakan peluang bagi pengembangan produk unik di daerah-daerah terpencil. Perkembangan OTA berbasis teknologi telah mengubah model pemesanan kamar, seperti halnya Wotif.com dan Expedia.com yang tidak lagi beroperasi secara home-based. Model ini memberikan peluang untuk mencapai pangsa pasar yang lebih luas dengan mudah menurut Astawa, pendiri Astadala Management.

Melalui perkembangan teknologi, OTA-OTA tersebut telah berkembang menjadi perusahaan besar sejak awal tahun 2010-an. Mereka menyediakan platform penjualan online yang memungkinkan perusahaan-perusahaan kecil, termasuk hotel dan operator, untuk mencapai pangsa pasar mereka dengan lebih mudah dan biaya yang relatif murah.

b. Mempermudah Operasional

Selain mempermudah dan meningkatkan efektivitas dalam mencapai pangsa pasar yang ditargetkan, Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) juga membantu Organisasi Hotel dan Lodge (OHL) dalam perencanaan, pengorganisasian, eksekusi, kontrol, dan evaluasi kebijakan prinsip dan teknis yang diterapkan di unit-unit yang dikelolanya. Dengan adanya sistem yang relatif murah dan mudah dioperasikan, OHL dapat mencapai rencana investasi dari unit-unit yang dikelolanya. Meskipun sebagian besar unit yang dikelola oleh OHL adalah hotel, vila, bungalow, kottage, penginapan rumah, dan guest house dengan skala kecil hingga menengah, semua fungsi bisnis harus tetap dilakukan, mulai dari penjualan dan pemasaran, akuntansi dan keuangan, operasional di berbagai departemen, sumber daya manusia, dan administrasi. Semua fungsi bisnis ini harus ditangani secara efektif dan efisien, dengan mempertimbangkan biaya tenaga kerja yang harus dipenuhi sesuai dengan Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK).

Penerapan teknologi bertujuan untuk mempermudah pelaksanaan pekerjaan dengan hasil yang akurat. Kami menggunakan sistem akuntansi Zero dan Hotelogic sebagai sistem frontline (PMS), yang juga memberikan data statistik untuk analisis kegiatan penjualan dan pemasaran. Hotelogix sangat membantu dalam menerapkan strategi penjualan karena memiliki fitur RMS (Revenue Management System), menurut Ginastra, pendiri Agata Hospitality.

Ketersediaan teknologi dapat memperpendek, mempermudah, dan mempercepat proses operasional melalui penerapan sistem manajemen properti (PMS) yang berbasis e-cloud dengan biaya yang sangat terjangkau. PMS ini tidak memerlukan perangkat khusus untuk penyimpanan data seperti PMS konvensional pada versi awal yang membutuhkan ruang dan biaya yang tinggi untuk pemeliharaan. Hal ini memberikan keringanan kepada pemilik properti yang tidak perlu menginvestasikan dana khusus untuk sistem, karena biaya sistem dapat ditanggung oleh operasional. Sistem ini juga mampu mendukung kebijakan maksimalisasi penjualan (revenue management strategy) dengan memberikan informasi tentang inventaris kamar, strategi pesaing, dan tingkat harga yang dapat diterapkan di pasar.

c. Meningkatkan Akuntabilitas

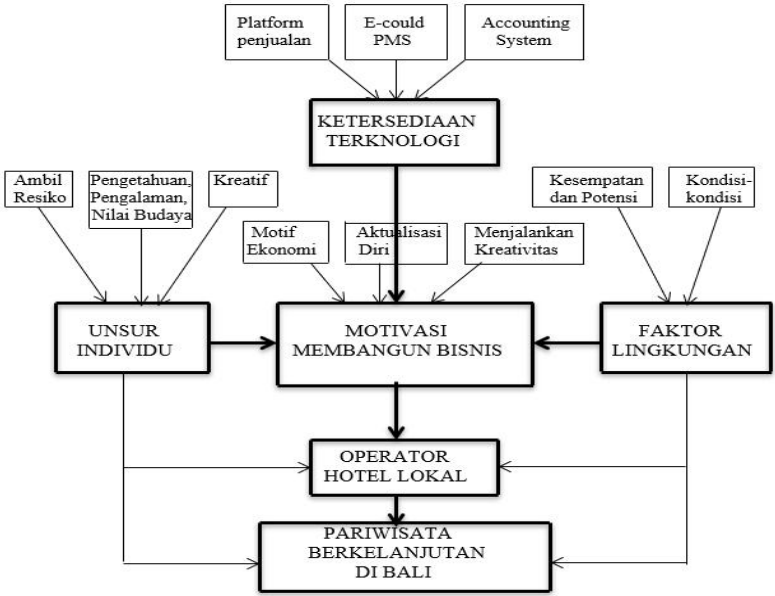
Penerapan sistem ini menghasilkan laporan yang akurat dan mempertanggungjawabkan dengan biaya yang terjangkau melalui penggunaan sistem akuntansi berbasis teknologi. Hal ini dapat membantu membangun kepercayaan pemilik properti melalui laporan yang transparan. Pemilik properti memiliki akses untuk mengakses laporan dari sistem melalui login dengan kata sandi yang disediakan oleh pengelola. Kondisi ini membantu memperkuat kepercayaan pemilik properti terhadap Organisasi Hotel dan Lodge (OHL) karena laporan-laporan tersebut dibuat dengan cara yang terbuka. “Sistem akuntansi ini juga memungkinkan laporan untuk diakses dari mana saja dengan menggunakan login dan kata sandi, yang pada gilirannya meningkatkan

kepercayaan pemilik hotel terhadap OHL”(Ginastra, pendiri Agata Hospitality, wawancara pada tanggal 23 Juni 2020).

Sistem Hotelogix membantu dalam penerapan strategi harga dan non-harga melalui penerapan sistem manajemen penjualan (RMS). Melalui sistem ini, OHL dapat mengatur diskon, biaya tambahan, mengendalikan inventaris kamar, memberikan alokasi kepada agen, dan menerapkan strategi penjualan paket-paket khusus. RMS merupakan alat yang sangat penting untuk menjual secara real-time melalui analisis permintaan dan penawaran, termasuk permintaan yang terjadi di daerah di mana hotel atau vila beroperasi.

3.5 Model Motivasi Membangun Bisnis OHL di Bali

Gambar 3.4 adalah model kerangka kerja motivasi membangun bisnis di bidang jasa pengelolaan produk akomodasi di Bali.



Gambar 3. 2 Model Kerangka Kerja Motivasi Membangun Bisnis di bidang Jasa Pengelolaan Produk Akomodasi
 Sumber: data diolah (2020)

Model ini menggambarkan bahwa motivasi untuk membangun bisnis Organisasi Hotel dan Lodge (OHL) di Bali dipengaruhi oleh tiga elemen utama, yaitu unsur individu, faktor lingkungan, dan ketersediaan teknologi. Unsur individu meliputi keberanian mengambil risiko, ambisi, dan karakter kreatif. Faktor lingkungan eksternal mencakup potensi dan peluang yang ada, serta kondisi-kondisi eksternal yang mempengaruhi. Sedangkan ketersediaan teknologi melibatkan platform penjualan, sistem manajemen properti berbasis *e-cloud*, dan sistem akuntansi. Motivasi untuk mendukung pariwisata berkelanjutan merupakan motivasi internal yang muncul dari ambisi pendiri OHL dan timbul dari unsur individu yang dimiliki. Ambisi untuk mendukung pariwisata berkelanjutan diwujudkan melalui pendirian bisnis baru sebagai Operator Hotel Lokal (OHL).

Motivasi internal merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pendiri yang mempengaruhi keputusan dan kemudahan dalam menjalankan bisnis. Sementara itu, motivasi eksternal mencakup situasi dan kondisi di luar individu yang memengaruhi keputusan individu untuk melakukan sesuatu. Faktor teknologi dianggap sebagai faktor penting yang mendorong individu untuk bertindak, sehingga terdapat tiga faktor yang berperan, yaitu unsur internal, pertimbangan eksternal, dan ketersediaan teknologi. Ketiga faktor ini menentukan bagaimana pendiri Operator Hotel Lokal membangun bisnis baru.

Motivasi kewirausahaan digunakan untuk mengidentifikasi unsur individu dan faktor lingkungan yang penting dalam memotivasi pendirian bisnis baru, seperti yang dijelaskan oleh Ross & Lashley (2009).



BAB IV

MOTIVASI PEMILIK AKOMODASI MEMILIH OHL

Pemilik properti memiliki motivasi yang kuat untuk menjalin kerjasama dengan operator hotel lokal berdasarkan beberapa faktor yang signifikan. Pertama, keterbatasan keuangan sering kali menjadi hambatan bagi pemilik hotel dengan sumber daya terbatas, dan operator hotel lokal muncul sebagai solusi yang menarik. Mereka dapat menawarkan layanan yang terjangkau, yang memungkinkan pemilik hotel untuk tetap bersaing di pasar tanpa harus mengorbankan kualitas atau layanan yang mereka berikan kepada tamu mereka.

Selain itu, pengetahuan lokal yang dimiliki oleh operator hotel lokal juga menjadi dorongan bagi pemilik properti untuk menjalin kerjasama. Mereka memiliki pemahaman mendalam tentang pasar lokal, budaya, dan kebiasaan pelanggan. Hal ini memungkinkan mereka untuk mengakomodasi preferensi lokal dan menawarkan pengalaman yang lebih otentik kepada tamu. Dengan pemahaman yang baik tentang lingkungan operasional lokal, operator hotel lokal dapat dengan mudah menyesuaikan strategi mereka untuk memenuhi kebutuhan unik dari pasar setempat.

Fleksibilitas dalam merek juga menjadi salah satu alasan mengapa pemilik properti tertarik untuk bekerja sama dengan operator hotel lokal.

Kerjasama ini memungkinkan pemilik hotel untuk mempertahankan identitas dan merek mereka sendiri. Dalam hal ini, operator hotel lokal memberikan kebebasan kreatif kepada pemilik hotel untuk mempromosikan dan membesarkan nama properti mereka sendiri. Dengan demikian, pemilik hotel dapat memperoleh keuntungan dari upaya branding mereka sendiri sambil tetap memanfaatkan pengetahuan dan keahlian operator hotel lokal dalam mengelola properti dengan efektif.

Dalam ringkasan, kerjasama antara pemilik properti dan operator hotel lokal menawarkan sejumlah manfaat yang signifikan. Dalam beberapa kasus, operator hotel lokal dapat menyediakan solusi yang lebih terjangkau bagi pemilik hotel dengan keterbatasan keuangan. Mereka juga dapat menghadirkan pengetahuan lokal yang mendalam, fleksibilitas merek, serta keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk mengelola properti dengan baik. Dengan demikian, kerjasama semacam ini dapat memberikan solusi yang menarik bagi pemilik properti yang ingin mencapai kesuksesan dalam industri perhotelan. Berikut adalah beberapa faktor yang memotivasi pemilik hotel Kongsi dengan Operator Hotel Lokal:

4.1 Mendapatkan Keuntungan Finansial, Pengembalian Investasi dan Nilai Tambah

Keuntungan finansial; Operator hotel lokal dapat memberikan pengembalian investasi yang sesuai dengan target waktu yang direncanakan oleh pemilik hotel. Penguasaan pangsa pasar luas melalui jalinan hubungan yang baik dengan petinggi wholesalers sebagai pemasok pasar serta melaksanakan penjualan online melalui OTA memberikan kemampuan OHL untuk mencapai tingkat penjualan yang targetkan. Manajemen penjualan yang dikuasai OHL memungkinkannya untuk menerapkan berbagai strategi dan taktik penjualan pada waktu yang tepat, pangsa pasar yang tepat, harga yang tepat, dan saluran distribusi yang tepat. Selain dengan penjualan yang optimal, OHL juga melakukan

operasional lebih efisien melalui penerapan struktur organisasi yang ramping melalui *multitasking*. Dengan biaya yang lebih rendah dan efisiensi operasional, mereka dapat membantu pemilik hotel mencapai keuntungan yang diharapkan dari investasi mereka.

Pengembalian investasi dan nilai tambah; Pemilik hotel lokal memiliki kebutuhan untuk mendapatkan pengembalian investasi yang sesuai dengan target waktu yang direncanakan dan mendapatkan nilai tambah dari pengelolaan properti. Jasa pengelolaan profesional dapat membantu memastikan efisiensi operasional dan keuangan yang optimal, yang pada gilirannya dapat menghasilkan keuntungan yang lebih baik bagi pemilik hotel. Selain keuntungan operasional, nilai properti yang dikelola akan bertambah dari waktu ke waktu melalui *capital gain*. Properti yang beroperasi lancar dan mendapatkan keuntungan akan dinilai lebih di pasar sehingga pemilik akan mendapatkan manfaat dari kerjasama dengan OHL ini dalam bentuk pengembalian investasi dari keuntungan operasional dan nilai tambah melalui *capital gain*. Selain itu, memiliki nilai kerjasama dengan operator pengelolaan dapat memberikan manfaat dari status sosial yang terkait dengan merek yang dikembangkan oleh operator atau merek hotel pemilik sendiri.

Kebutuhan owner atas OHL adalah ingin investasinya kembali sesuai dengan perencanaan kredit di bank sehingga dibutuhkan tenaga profesional untuk menjalankan hotelnya. Pemilik hotel ingin propertinya dijaga dan dipelihara dengan baik, dan ingin mendapatkan keuntungan dari kegiatan operasional hotelnya. Bahkan beberapa pemilik berinvestasi di bidang perhotelan karena ingin mendapatkan *capital gain* dari properti yang beroperasi dan mendapatkan manfaat atas nilai merek yang terbangun dari nama hotel yang dipilih langsung oleh pemilik. Banyak pemilik percaya bahwa nama hotel dapat mewakili status sosial di masyarakat.

4.2 Membutuhkan Pengelolaan Profesional

Banyak pemilik hotel kecil tidak memiliki pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang memadai untuk mengelola hotel mereka secara efektif. Mereka membangun bisnis hotel secara sporadis dan oleh banyaknya permintaan pasar akan fasilitas menginap. Para pemilik properti ini memiliki kemampuan untuk membangun akomodasi tetapi tidak dibarengi dengan kemampuan mengoperasikan bisnis tersebut secara profesional. Dalam hal ini, jasa pengelolaan dapat memberikan keahlian dan pengalaman yang diperlukan untuk mengoperasikan properti dengan baik. Operator lokal dapat membantu pemilik hotel dalam mengelola operasional sehari-hari, termasuk manajemen staf, pelayanan pelanggan, pemasaran, dan pemeliharaan properti. Operator hotel lokal dapat memberikan perawatan dan pemeliharaan yang baik terhadap properti. Dengan pemahaman mendalam tentang kondisi lokal dan sumber daya yang tersedia, mereka dapat memastikan properti tetap terjaga dengan baik. Operator hotel lokal dapat memberikan keahlian dan pengalaman yang diperlukan dalam mengelola hotel. Mereka memahami tantangan dan peluang yang unik dalam lingkungan operasional lokal, termasuk peraturan pemerintah, kebiasaan masyarakat, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi industri perhotelan.

Persyaratan bank dan investor; bagi investor yang ingin mendirikan hotel dengan pendanaan dari bank, kerjasama dengan operator jasa pengelolaan profesional dapat memberikan jaminan kepada bank bahwa hotel akan dioperasikan dengan baik dan investasi akan dikembalikan dengan lancar. Beberapa bank bahkan mewajibkan investor untuk bekerja sama dengan operator multinasional dalam pengelolaan hotel. Namun, dengan adanya operator lokal yang dapat menyediakan layanan yang kompetitif, pemilik hotel dapat memilih bekerja sama dengan jasa pengelolaan lokal yang biayanya lebih terjangkau sambil tetap memenuhi persyaratan bank.

Para investor yang akan mendirikan hotel harus memenuhi persyaratan dari bank dimana hotel yang akan dibangun harus

dioperasikan oleh manajemen profesional untuk memberikan jaminan kemampuan investor di dalam mengembalikan pinjamannya. Beberapa investor yang membangun hotel berbintang empat ke atas disyaratkan bank untuk dikelola oleh OHM. “Hotel yang dibangun menggunakan dana Bank akan diminta untuk memenuhi persyaratan pengelolaan oleh Operator profesional untuk menjamin pengembalian dana investasi lancar” (Suryawan, Pendiri The Zeeti International, Wawancara 18 Juni 2020).

Pengelolaan secara profesional selain memberikan bantuan pada pengoperasian hotel sehari-hari, juga akan memberikan pemeliharaan secara teratur dan berkesinambungan pada keseluruhan properti baik bangunan, mesin-mesin, peralatan dan perkakas properti. Pemeliharaan yang baik memungkinkan semua mesin dan peralatan memiliki waktu pemakaian yang seoptimalnya serta menghindarkan pengeluaran tambahan akibat kesalahan dalam pemakaian mesin-mesin, perlakuan bahan-bahan properti seperti batu, kayu, lantai, kaca dan lainnya.

4.3 Meningkatkan Daya Saing

Peluang OHL untuk mengelola hotel independen timbul akibat persaingan dengan masuknya perusahaan besar yang mengelola hotel di kawasan Ubud. Hotel independen yang sebelumnya menikmati keuntungan menjadi kalah bersaing dan membutuhkan bantuan dari operator profesional tetapi dengan biaya yang bisa terjangkau. Dengan beroperasinya OHL untuk mengelola hotel independen memberikan pilihan kepada pemilik hotel dalam menentukan rekanan agar bisa bersaing. Dukungan pemasaran dan penjualan, Operator hotel lokal bisa memberikan dukungan pemasaran dan penjualan yang efektif untuk mempromosikan properti kepada target pasar yang relevan. Mereka memiliki pemahaman yang lebih baik tentang strategi pemasaran lokal yang efektif dan dapat mengoptimalkan upaya pemasaran untuk meningkatkan keterlihatan dan pendapatan hotel. Disamping itu, pengalaman dan kemampuan menjalankan operasional hotel sehari-

hari bisa memberikan pelayanan operasional, pemeliharaan properti dan menjalankan sistem keuangan yang efisien, tidak terbatas pada penetapan skala kebutuhan tenaga kerja, pencatatan keuangan tetapi sampai kepada penyajian laporan keuangan kepada pemilik properti.

Peningkatan permintaan pengelolaan juga didorong oleh beberapa faktor lainnya seperti kebutuhan penertiban standar operasional dan karena tidak tercapainya rencana investasi. Banyak hotel yang bertumbuh secara sporadis hanya mempekerjakan seorang Manager untuk mengoperasikan hotel belum mencapai hasil yang diharapkan, sehingga pemilik mempertimbangkan untuk menjalin kerja sama dengan operator hotel. Seperti pengalaman Sudirga Yusa, salah satu pendiri Pramana Experience yang beroperasi di Ubud, Gianyar. Perkembangan pariwisata Ubud mengundang OHM untuk masuk dan melakukan pengelolaan untuk hotel-hotel besar menyebabkan hotel kecil-menengah termasuk villa mengalami penurunan omset. Kehadiran OHM dirasakan oleh hotel independen telah merebut pangsa pasar yang telah mereka kuasai sebelumnya oleh karena jaringan pemasaran OHM lebih baik dari kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh hotel independen. Dengan adanya OHL yang juga memiliki kemampuan penguasaan pasar dan standar operasional yang baik, menjadi pilihan buat pemilik properti untuk mulai menertibkan standar operasional mereka agar bisa bersaing dengan hotel-hotel yang dikelola oleh OHM.

Sebagai produk pionir untuk hotel di kawasan Ubud, hotel kecil-menengah ini dikelola secara otodidak oleh pemilik dengan pengetahuan seadanya sehingga masuknya OHM membuat hotel-hotel ini kalah bersaing dan membutuhkan manajemen yang lebih profesional. “*Supply dan demand* sudah tidak berimbang yang disebabkan oleh kemampuan pemilik untuk membangun tidak diimbangi oleh kemampuan untuk mengoperasikan hotelnya. Banyak properti tidak mencapai target keuntungan yang direncanakan bahkan tidak sedikit yang mengalami kerugian. Hal ini mengakibatkan kerusakan produk karena biaya pemeliharaan tidak bisa disediakan oleh pemilik. Agar

kondisi tidak bertambah buruk, mereka mencari pengelola profesional untuk mengoperasikan propertinya” (Sudirga Yusa, Pendiri Pramana Experience, Wawancara 18 Juni 2020).

4.4 Membangun “Brand” Pribadi

Promosi dan branding; pemilik hotel sering kali sangat peduli dengan nama properti mereka sendiri dan ingin mempromosikan dan membesarkannya. Operator hotel lokal dapat membantu dalam memperkenalkan dan mempromosikan nama hotel tersebut secara lebih luas. Melalui upaya pemasaran dan branding yang efektif, operator hotel lokal dapat membantu meningkatkan eksposur merek hotel pemilik dan meningkatkan daya tarik properti di pasar. Penanganan merek oleh OHL tidak sebatas hanya mempromosikan merek tersebut, tetapi penanganan dimulai dari pemilihan nama merek yang sesuai dengan keinginan pemilik, desain logo, pemilihan warna, *signange*, sampai kepada desain kertas, kartu nama, *platform* sosial media, website dan *email template*. Eksposur merek hotel ini dilakukan baik melalui printing material seperti brosur, *letter head*, kartu nama dan berbagai flier yang disebar di berbagai event pemasaran, maupun melalui kegiatan komunikasi atau pemasaran elektronik seperti email, website, sosial media, penjualan online melalui OTA, dan lain sebagainya.

Fleksibilitas dalam merek; Operator hotel lokal memungkinkan pemilik hotel untuk mempertahankan identitas dan merek mereka sendiri. Ini memberikan kebebasan kreatif dan memungkinkan pemilik hotel untuk mempromosikan dan membesarkan nama properti mereka sendiri. Beberapa pemilik hotel mempertimbangkan bahwa nama properti adalah sangat berarti dan menunjukkan jati diri dan status sosial mereka sehingga berkepentingan untuk membesarkan atau mempromosikan nama properti sendiri. Selain ingin investasinya kembali sesuai dengan target waktu perencanaan kredit di bank, ingin properti terjaga dan dipelihara dengan baik, ingin mendapatkan keuntungan investasi, mendapatkan nilai tambah (*capital gain*) atas

pengelolaan yang dilakukan OHL, pemilik juga berkehendak untuk mendapatkan manfaat status sosial atas merek yang dikembangkan oleh OHL yang merupakan merek atau nama pemilik sendiri. “Pemilik menekankan pada pelayanan untuk mengekspos nama hotel yang ditentukan sendiri. Yang dipentingkan adalah keahlian dari OHL didapatkan dan nama merek dari pemilik hotel yang lebih diekspos” (Swabawa, pendiri Stanagiri Management, Wawancara 26 Juni 2020).

Sebagai contoh, Agata Hospitality mengambil alih pengelolaan sebuah hotel independen dengan mempertahankan nama hotel sebelumnya. Nama hotel ini dipilih oleh pemilik hotel yang ingin dikembangkan sebagai citra merek dagang dimana kesediaan operator untuk tetap menggunakan nama hotel ini merupakan komponen kunci dari pemilik hotel dalam menentukan operator. Di sisi lain, hal ini menunjukkan bahwa AH sangat fleksibel dan mempertimbangkan kebutuhan pemilik dalam pengembangan merek dagang serta dapat mengelola kondisi produk yang telah ada. Ide-ide dari pemilik dalam mengembangkan usaha dan merek dagang menjadi bagian yang dipertimbangkan dalam kerjasama operasional tanpa mengesampingkan hasil yang dijanjikan berupa proyeksi keuntungan. Dalam beberapa kondisi proyeksi penjualan OHL lebih tetapi proyeksi biaya-biaya jauh lebih kecil karena tidak mengenakan biaya-biaya tambahan seperti biaya penggunaan merek produk, biaya training, biaya penjualan dan pemasaran dan biaya tinggi penggunaan tenaga asing.

4.5 Dipercaya Lebih Efisien dan Fleksibel

Biaya yang lebih terjangkau; salah satu hambatan bagi hotel dan vila kecil atau menengah untuk menggunakan jasa operator multinasional adalah biaya pendaftaran merek dan biaya pemasaran yang tinggi. Dalam hal ini, operator lokal menjadi alternatif yang menarik karena mereka dapat menyediakan layanan pengelolaan dengan biaya yang lebih terjangkau. Ini memberikan kesempatan bagi pemilik hotel berskala kecil hingga menengah untuk menggunakan layanan operator

profesional tanpa harus membayar biaya yang tinggi. Operator hotel lokal muncul sebagai alternatif yang menarik bagi pemilik hotel dengan sumber daya keuangan terbatas. Mereka dapat menyediakan layanan yang terjangkau dan mengakomodasi keterbatasan keuangan pemilik hotel.

Ketidakmampuan investor membayar biaya penggunaan merek Jaringan Hotel Internasional atau properti yang dimiliki tidak memenuhi standar produk sesuai dengan kriteria merek tertentu milik OHM. Kriteria seperti standarisasi jumlah kamar, kelengkapan fasilitas, lokasi, potensi penjualan dan keuntungan yang bisa dihasilkan oleh sebuah hotel, biaya *franchising* dan biaya pemasaran menjadi halangan bagi hotel dan villa kecil/menengah untuk menggunakan jasa operator hotel multinasional. Dengan demikian, keberadaan dari operator hotel lokal bisa menjadi alternatif dan pilihan bagi pemilik hotel berskala kecil-menengah untuk menggunakan pelayanan operator profesional dengan biaya lebih terjangkau.

Kemitraan yang terjangkau; Operator hotel lokal sering kali menawarkan struktur biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan operator hotel multinasional. Mereka dapat bekerja dengan pemilik hotel kecil hingga menengah yang memiliki keterbatasan dalam membayar biaya penggunaan merek internasional atau memenuhi standar produk yang ditetapkan oleh merek tersebut. Pemilik hotel independen di Bali banyak membutuhkan pengelola dengan biaya relatif lebih murah dan kriteria tersebut dimiliki oleh operator hotel lokal. Model kerjasama melalui pembagian keuntungan dari keuntungan kotor operasional merupakan metode yang memberikan keyakinan pemilik terhadap kinerja pengelola. Dengan metode ini, pemilik hanya akan membayar pengelola jika hotel sudah mencapai keuntungan kotor operasional sehingga jika pengelola ingin mendapatkan imbalan pengelolaan maka harus meyakinkan hotel dalam keadaan untung. Dan semakin besar keuntungan kotor operasional maka semakin besar pula pendapatan yang diterima oleh operator.

Lebih fleksibel: Ketersediaan luas lahan dan lokasi lahan yang dimiliki investor tidak selalu besar dimana OHL bisa memanfaatkan kondisi ini menjadi sebuah potensi bisnis melalui perencanaan investasi yang dianalisa melalui studi kelayakan. Fasilitas-fasilitas tamu diutamakan pada segi kualitas sedangkan fasilitas manajemen menuju standar kebutuhan minimum. Investasi diusulkan tepat guna dan tepat sasaran. Memberikan fleksibilitas kepada pemilik untuk menggunakan nama yang diinginkan sebagai nama hotel/villa. Investasi berkonsentrasi pada konsep kerjasama untuk mencapai keuntungan bersama sehingga investasi dibuat sangat efisien karena pada akhirnya manajemen punya kewajiban moral untuk mampu mengembalikan investasi.

Dalam menjalankan fungsinya, OHL menyesuaikan ukuran dan bentuk organisasi di tiap-tiap unitnya sesuai dengan ukuran, potensi penjualan dan keunikan unit. Sebagai contoh, The Zetti menilai bahwa hotel bintang tiga ke bawah tidak harus dikelola oleh OHM karena dari perhitungan investasi dengan biaya yang harus dibayarkan tidak sesuai. The Zeeti menerapkan “*customized system*” didalam mengoperasikan unit-unit hotel/villa dimana antara satu unit dengan yang lain akan memiliki sistem yang berbeda disesuaikan dari karakteristik hotel, potensi finansial, dan kebutuhan pemilik. Karakter hotel dan potensinya akan dipelajari terlebih dahulu untuk menentukan sistem operasional yang diterapkan, terutama untuk hotel yang sudah dibangun terlebih dahulu, lalu meminta jasa pengelolaan.

Hal ini sangat berbeda dengan OHM yang memiliki sistem yang baku dimana hotel yang ingin menggunakan salah satu merek OHM harus memenuhi berbagai persyaratan. Jika persyaratan tidak terpenuhi maka properti tersebut tidak bisa menggunakan merek tersebut. Bahkan properti yang sudah menggunakan sebuah merek OHM tertentu akan selalu dievaluasi untuk menjaga standar pemenuhan persyaratan tersebut. Jika tidak terpenuhi maka bisa terjadi *down-flagging* atau pencabutan merek.

Jumlah investasi termasuk biaya pembangunan dan biaya pengoperasian menjadi pertimbangan yang mendasar yang membutuhkan kemampuan merencanakan investasi yang tepat sasaran. Sebagian pemilik hotel memiliki pengalaman bekerja di hotel yang dikelola OHM dan sangat memahami resiko biaya tinggi yang ditimbulkan oleh penggunaan OHM. Pemilik properti seperti ini menilai OHL mempertimbangkan kemampuan finansial pemilik di dalam membangun melalui fleksibilitas penentuan merek bahan, penentuan kriteria kesiapan pembukaan hotel/villa sehingga banyak membantu mencari solusi untuk pemilik properti. OHL tidak menetapkan kebijakan untuk melakukan pembelian standar isian hotel peralatan/perkakas kantor, sistem tetapi tetap menyediakan daftar kebutuhan dan menyetujui pengadaan dilakukan oleh pemilik. Hal ini sangat membantu pemilik dalam mencapai investasi yang lebih efisien. Jumlah investasi dan potensi pengembalian modal menjadi pertimbangan mendasar kami sehingga harus memperhitungkan biaya-biaya termasuk biaya pengelolaan.

“Pada saat membangun, OHL memberikan petunjuk dan arahan jenis, jumlah dan kualitas bahan, perkakas dan isian hotel tetapi tidak harus beli dari mereka. Ini sangat membantu karena investasi harus tepat guna dan tepat sasaran. Selain itu, salah satu unsur pariwisata adalah pertukaran pengalaman (*exchange experience*), dimana untuk pengalaman lokal sudah seharusnya dapat dikuasai dengan lebih baik oleh lokal. OHL layak diberikan kesempatan pengelolaan agar dapat menjadi tuan rumah di negeri sendiri, sudah memiliki kemampuan dan keahlian di bidang pengelolaan, untuk mempertahankan dan meningkatkan talenta lokal, menjaga kesinambungan pariwisata Bali dimana hal ini bisa dilakukan dengan lebih baik oleh lokal terutama pada konservasi kultur, sosial dan budaya melalui kegiatan nyata pada aktivitas keagamaan, dan budaya. Lokal harus punya sumber ekonomi untuk bisa menjaga kegiatan-kegiatan tersebut” (Rihendra, Pemilik Litus Bingin Uluwatu dan *Owner Rep* Sagara Candidasa, Wawancara 19 Juni 2020).

4.6 Mendorong Pengelola Lokal Untuk Maju

Beberapa pemilik hotel sangat menginginkan agar pengelola lokal ada yang maju dan bisa berhasil sehingga manfaat pariwisata untuk masyarakat lokal bisa lebih berimbang. Mendorong pengelola lokal untuk maju merupakan sebuah hal yang penting dalam industri pariwisata di Bali dalam upaya membawa manfaat pariwisata dapat lebih dirasakan oleh masyarakat lokal. Selain itu, beberapa pemilik juga konsen terhadap kebocoran pariwisata yang timbul akibat pembayaran *fee* atas penggunaan jasa pengelolaan dari OHM. Banyak OHM beroperasi di Bali dengan mendapatkan keuntungan finansial dari penggunaan nama merek dan insentif pengelolaan, yang mana keuntungan tersebut tidak beredar kembali di Bali karena pemilik OHM bukan Masyarakat lokal. Banyak pemilik properti menilai bahwa kemampuan masyarakat lokal dalam mengelola hotel sudah cukup baik dan layak untuk diberikan kesempatan, walaupun mereka masih belum memiliki nama besar seperti yang dimiliki oleh OHM.

Seperti yang dikemukakan oleh Agus Indra Prawira, pemilik Sampatti Villas Seminyak. “Dari segi kemampuan pengelolaan, OHL sudah setara dengan OHM. Memang OHL tidak memiliki nama besar tetapi lebih menguasai medan atau produk pariwisata setempat dan lebih mengetahui pangsa pasar untuk Bali. Harga lebih ekonomis pada pengenaaan biaya-biaya, sedangkan jika menggunakan OHM kami harus membayar penggunaan nama merk tertentu yang sangat mahal. Walaupun OHL dan OHM sama-sama tidak bisa memberikan jaminan/garansi keberhasilan, tapi cara berkomunikasi dan negosiasi lebih fleksibel termasuk saat menyampaikan proposal yang terkesan tidak berlebihan. Hal yang juga penting adalah kami boleh menggunakan nama villa sendiri yang merupakan kebanggaan keluarga. “Selain itu, ada idealisme agar pengelola lokal lebih berkembang dan maju” (Agus Indra, Pemilik Sampatti Villas Seminyak, Wawancara 19 Juni 2020).

Masyarakat lokal yang telah memiliki pengalaman panjang di insdustri perhotelan layak diberikan kesempatan untuk menjadi

pengelola produk akomodasi di daerah sehingga memiliki kesempatan untuk maju. Kesempatan hendaknya tidak saja diberikan sebagai pekerja, tetapi juga diberikan kesempatan sebagai pengelola agar pilihan konsep, tema dan keunikan produk pariwisata Bali menjadi lebih beragam. Kreativitas di dalam merancang pengalaman tamu oleh masyarakat lokal merupakan kelebihan yang perlu diberikan ruang sehingga para wisatawan dapat menikmati aktivitas masyarakat lokal yang otentik. Kreativitas ini bisa dituangkan ke dalam bentuk budaya pelayanan, penyediaan produk makanan dan minuman, aktivitas *cooking class* maupun aktivitas kesenian.

Oleh karena itu, memberikan kesempatan kepada masyarakat lokal yang memiliki pengalaman panjang di industri perhotelan untuk menjadi pengelola produk akomodasi di daerahnya merupakan sebuah langkah yang penting. Hal ini tidak hanya akan memberikan peluang bagi pengelola lokal untuk maju, tetapi juga dapat menciptakan keberagaman konsep, tema, dan keunikan produk pariwisata Bali.

4.7 Lebih Memahami Budaya Lokal Bali

Penguasaan medan dan produk pariwisata setempat; OHL dimiliki oleh masyarakat lokal yang tumbuh dan berkembang di Bali sehingga lebih menguasai kondisi dan karakteristik pariwisata Bali. Mereka lebih mengenal potensi-potensi pariwisata, daya tarik pariwisata dan keunikan lokal yang bisa dikembangkan. Sebagai bagian dari masyarakat lokal, OHL dapat mengadopsi nilai-nilai budaya lokal untuk diterapkan ke dalam produk pariwisata Bali. Adopsi budaya lokal ini dapat diterapkan ke dalam unsur produk, pelayanan dan tata kelola akomodasi di Bali.

Pengetahuan lokal; Operator hotel lokal memiliki pemahaman mendalam tentang pasar lokal, budaya, dan kebiasaan pelanggan. Mereka dapat mengakomodasi preferensi lokal dan menawarkan pengalaman yang lebih otentik kepada tamu. Sebagai contoh, pemahaman yang mendalam atas filosofi, nilai-nilai luhur Bali yang dikuasai oleh Giri Suprayatna sebagai seorang arsitek menyisakan ruang untuk menjalin

kemitraan dengan tenaga profesional di bidang pengelolaan. Giri Suprayatna menilai bahwa karakter lokal dapat mengakomodasi kebutuhan di dalam menyampaikan produk bernilai tinggi dipadukan dengan pelayanan yang kreatif menjadi pertimbangan untuk menentukan pilihan kepada OHL.

Konsep villa yang dibangun Giri Suprayatna untuk mengakomodasi kebutuhan pangsa pasar melalui konsep “*Brata Rare*” yang dianalogikan sebagai kebutuhan seorang Raja untuk terlepas dari rutinitas sehari-hari mengurus kerajaan, terikat dengan norma-norma feodal dalam berpakaian, berbicara, melalui kegiatan liburan tanpa busana, bebas melakukan apa saja tanpa ada batasan/norma-norma yang harus diikuti yang hanya bisa dilakukan di villa yang memiliki tembok pembatas tinggi, fasilitas kolam renang sendiri dan fasilitas privat lainnya. “Operator lokal lebih menonjolkan kebijaksanaan sementara OHM lebih kuat di kompetisi. OHL saya nilai lebih sumringah, *happy* dalam bekerja dan merupakan hal penting di dalam bisnis hospitaliti. SDM lokal sudah bagus dan pengakuan sudah didapat. Saya tidak akan membangun hotel jika tidak dioperasikan oleh orang Bali. Saya memilih lokal karena bisa menjalin kemitraan sehingga bisa memasukkan nilai-nilai penting pada pembangunan nilai ideal OHL” (Giri Suprayatna, Pemilik Stanagiri Group, Wawancara 23 Juni 2020).

Dari segi manajerial; masyarakat Bali menggunakan *frame* atau batasan-batasan untuk mencapai nilai ideal melalui kreativitasnya dimana batasan-batasan yang digunakan didasari oleh nilai-nilai luhur yang berkelanjutan dan masih sangat relevan dengan kondisi saat ini. Misalnya adopsi nilai Tri Hita Karana untuk membangun budaya pelayanan perusahaan yang menekankan harmoni dan nilai Tat Twam Asi untuk menonjolkan keramah-tamahan. Nilai-nilai ini dioperasionalkan ke dalam batasan-batasan (SOP) melalui kreativitas disesuaikan dengan karakter produk. “Masyarakat Bali terkenal kreatif dan sangat relevan dengan bisnis Pariwisata dimana dalam membuat produk selalu menggunakan batasan-batasan yang

dibangun dari nilai-nilai luhur yang menjadi nilai ideal yang patut dicapai. “*Pang ade sikutne*” (Giri Suprayatna, Pemilik Stanagiri Group, Wawancara 23 Juni 2020).

4.8 Mampu Berkomunikasi Lebih Baik

Selain faktor keberhasilan terdahulu yang menjadi penentu atas kepercayaan yang diberikan investor, OHL menilai faktor komunikasi yang dijalin dengan para pemilik villa ikut menentukan. Sebagai contoh, Duartha memberikan waktu yang lebih fleksibel untuk melayani pertanyaan dan permintaan pemilik berkaitan dengan operasional hotel. Di samping itu, kebijakan sering kali diambil lebih pada pertimbangan kemampuan finansial pemilik hotel, seperti membuka hotel secara bertahap atas pertimbangan keterbatasan finansial pemilik untuk menyelesaikan keseluruhan produk secara bersamaan. Pemilik merasa sangat terbantu dengan cara ini, dimana pemilik tidak dipaksa untuk menyelesaikan properti secara keseluruhan sebelum hotel dibuka untuk umum. Bahkan, hasil pengelolaan sebagian properti dapat menjadi sumber pendanaan untuk melanjutkan penyelesaian proyek pembangunan hotel.

Contoh lain adalah kepercayaan yang diberikan oleh pemilik kepada Agata Hospitaliti adalah untuk mengelola unit-unit yang berada di daerah pedesaan, yang menyatu dengan kawasan tempat tinggal penduduk desa. Hal ini membutuhkan pendekatan dan komunikasi yang baik antara manajemen hotel dan masyarakat. Pemilik menilai bahwa kemampuan berkomunikasi pada tingkatan ini lebih baik dilakukan oleh manajemen lokal dibandingkan dengan manajemen yang mempekerjakan orang asing. Kepekaan terhadap kebutuhan pemilik hotel, Operator hotel lokal cenderung lebih responsif terhadap kebutuhan dan preferensi pemilik hotel. Mereka dapat bekerja sama secara lebih kolaboratif dan mempertimbangkan masukan serta ide-ide dari pemilik hotel dalam mengelola properti.

Untuk pemilik hotel lokal, bekerja dengan operator hotel lokal dapat memberikan manfaat sosial dan reputasi di komunitas lokal. Ini dapat membantu memperkuat hubungan dengan masyarakat setempat dan menciptakan dampak positif dalam investasi hotel. Operator lokal cenderung lebih memahami budaya, tradisi, dan nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat sekitar. Mereka dapat mengelola hotel dengan lebih sensitif terhadap konteks sosial dan budaya setempat. Kesamaan kultur budaya yang dimiliki OHL dengan masyarakat lokal sebagai karyawan hotel, rekanan bisnis, maupun sebagai masyarakat lokal sekitar hotel akan mempermudah komunikasi diantara semua pihak. Bahasa yang digunakan dalam berkomunikasi diantara semua pihak juga akan menggunakan bahasa yang mudah difahami.

Contoh komunikasi lainnya dengan pemilik hotel ketika dilakukan pertemuan pembahasan hasil operasional. Melalui bahasa yang mudah dimengerti yaitu bahasa Indonesia, pesan tidak selalu disampaikan secara formal, melainkan sering kali disampaikan dengan cara kekeluargaan. Dengan cara ini pertemuan menjadi lebih cair, lebih akrab dan lebih santai tanpa harus menghilangkan tujuan dari pertemuan.



BAB V

PANGSA PASAR OHL

Pangsa pasar investor dari operator hotel lokal sangat beragam, mencakup berbagai segmen yang memiliki kebutuhan dan karakteristik yang berbeda. Walaupun saat ini operator hotel lokal lebih banyak mengelola akomodasi berskala kecil-menengah, namun seiring dengan peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan, segmen pasar hotel dari OHL bisa meningkat di masa mendatang. Investor-investor ini terlibat dalam industri perhotelan dengan berbagai tujuan dan motivasi. Mereka mencakup pengusaha/pemilik villa yang ingin memanfaatkan properti mereka sebagai akomodasi komersial, pengusaha lokal yang kurang memiliki pengalaman di bidang hospitality namun ingin memperluas bisnis mereka, pemilik individu yang mencari solusi untuk bersaing dengan merek besar, pengusaha lokal dengan keterbatasan dana dan lahan, serta pemilik villa private, bungalow, dan hotel kecil.

Beberapa investor tertarik pada investasi jangka panjang yang stabil dan berkelanjutan dalam industri perhotelan. Sementara itu, pengembang properti mencari mitra operator hotel lokal untuk mengelola hotel atau vila di dalam proyek properti mereka. Pemilik individu yang kalah bersaing dengan merek besar dapat mencari operator hotel lokal untuk membantu mereka meningkatkan visibilitas dan daya saing mereka di pasar. Di sisi lain, pengusaha lokal dengan

keterbatasan dana dan lahan dapat bekerja sama dengan operator hotel lokal untuk memanfaatkan pengetahuan dan sumber daya operator dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada. Terakhir, pemilik villa private, bungalow, dan hotel kecil dapat mencari operator hotel lokal untuk membantu mereka dalam pemasaran, distribusi, dan meningkatkan daya tarik mereka bagi calon tamu.

Dalam industri perhotelan, operator hotel lokal memainkan peran penting dalam menyediakan solusi manajemen operasional kepada investor-investor ini. Operator hotel lokal dengan pengetahuan dan pengalaman di pasar lokal dapat membantu investor mencapai tujuan mereka, memanfaatkan potensi properti mereka, dan meningkatkan kehadiran mereka di pasar yang kompetitif. Dengan keragaman segmen pasar investor ini, operator hotel lokal dapat menyesuaikan pendekatan mereka untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan setiap segmen dengan baik.

Berikut adalah kelompok segmen pasar investor dari operator hotel lokal.

5.1 Pengusaha / Pemilik Villa

Segmen ini mencakup pengusaha atau pemilik villa yang tertarik untuk masuk ke industri perhotelan. Mereka memiliki properti villa yang ingin mereka kelola sebagai akomodasi komersial. Namun, mereka kurang memiliki pengalaman dan pengetahuan di bidang hospitality, sehingga mereka mencari operator hotel lokal untuk membantu mereka dalam manajemen operasional dan pemasaran.

Segment pasar investor pengusaha/pemilik villa terdiri dari individu atau kelompok yang memiliki villa atau properti akomodasi lainnya. Mereka memiliki properti villa yang menarik dengan fasilitas yang lengkap, namun kurang memiliki pengetahuan dan pengalaman di bidang hospitality. Melalui kerja sama dengan operator hotel lokal, pengusaha/pemilik villa ini dapat memanfaatkan keahlian dan pengalaman operator dalam manajemen operasional dan pemasaran.

Operator hotel lokal dapat membantu pengusaha/pemilik villa dalam berbagai aspek, termasuk manajemen pemesanan, layanan tamu, pembersihan dan pemeliharaan, serta pemasaran dan promosi. Mereka dapat membantu mengoptimalkan penggunaan properti, mengelola reservasi dan tarif, serta meningkatkan kualitas layanan untuk menciptakan pengalaman yang memuaskan bagi tamu. Selain itu, operator hotel lokal juga dapat membantu dalam memasarkan properti villa kepada calon tamu melalui saluran pemasaran mereka yang sudah mapan dan jaringan distribusi yang luas. Dengan kerja sama ini, pengusaha/pemilik villa dapat sukses dalam industri perhotelan.

5.2 Pengusaha Lokal dengan Keterbatasan di Bidang Hospitaliti

Segmen pasar investor pengusaha lokal yang kurang memiliki pengetahuan dan pengalaman di bidang hospitaliti merupakan kelompok yang memiliki minat dan potensi untuk berinvestasi dalam industri perhotelan di Bali. Mereka merupakan pengusaha yang sudah sukses di bidang lain dan ingin memperluas portofolio bisnis mereka ke sektor perhotelan. Meskipun mereka memiliki pengetahuan dan pengalaman di bidang lain, mereka membutuhkan bantuan dan dukungan dari operator hotel lokal untuk mengelola operasional harian dan memahami kebutuhan pasar perhotelan.

Operator hotel lokal dapat berperan sebagai mitra yang berpengalaman dalam membantu pengusaha lokal ini menghadapi tantangan di industri perhotelan. Mereka dapat memberikan pengetahuan tentang tren terkini di pasar, praktik terbaik dalam manajemen operasional, serta strategi pemasaran yang efektif. Dengan kerjasama ini, pengusaha lokal dapat memanfaatkan keahlian operator hotel lokal untuk mengoptimalkan kinerja bisnis mereka, meningkatkan efisiensi operasional, dan meningkatkan pengalaman tamu.

Selain itu, operator hotel lokal juga dapat membantu pengusaha lokal dalam mengembangkan jaringan dan hubungan bisnis di industri

perhotelan. Mereka memiliki akses ke komunitas bisnis lokal, asosiasi perhotelan, dan mitra strategis lainnya yang dapat membantu pengusaha lokal dalam memperluas jaringan dan menciptakan kolaborasi yang saling menguntungkan. Dengan dukungan operator hotel lokal, pengusaha lokal dapat membangun reputasi yang baik di industri perhotelan dan secara bertahap meningkatkan pengetahuan dan pengalaman mereka sendiri dalam bidang hospitaliti. “OHL dibutuhkan oleh pengusaha-pengusaha lokal yang memiliki properti yang unik, kecil dan dibuat tanpa konsep operasional yang terstruktur. Para pemilik ini tidak memiliki pengetahuan, keahlian dan pengalaman yang memadai untuk mengelola hotelnya” (Ginastra, Pendiri Agata Hospitality, Wawancara 23 Juni 2020).

5.3 Independen Hotel yang Kalah Bersaing

Segmen pasar investor pemilik independen hotel yang kalah bersaing karena dominasi merek besar merupakan kelompok yang memiliki hotel kecil atau menengah di Bali dan menghadapi persaingan yang sengit dari merek-merek besar yang telah mapan di industri perhotelan. Pemilik independen ini memiliki hotel dengan karakteristik yang unik dan memikat, namun sulit untuk bersaing dengan merek besar dalam hal visibilitas, distribusi, dan sumber daya pemasaran.

Dalam situasi ini, bekerja sama dengan operator hotel lokal dapat menjadi solusi strategis. Operator hotel lokal memiliki pengetahuan mendalam tentang pasar lokal, serta memiliki jaringan distribusi yang kuat dan hubungan yang mapan dengan mitra seperti agen perjalanan dan *platform* pemesanan online. Melalui kerja sama ini, pemilik independen dapat memanfaatkan pengetahuan dan sumber daya operator hotel lokal untuk meningkatkan visibilitas hotel mereka dan menjangkau calon tamu yang lebih luas.

Selain itu, operator hotel lokal juga dapat membantu pemilik independen dalam mengembangkan strategi pemasaran yang efektif. Mereka dapat memberikan saran tentang penentuan harga yang tepat,

segmen pasar yang potensial, dan taktik pemasaran yang sesuai dengan karakteristik hotel independen. Dengan bantuan operator hotel lokal, pemilik independen dapat mengoptimalkan upaya pemasaran mereka, meningkatkan citra merek, dan menarik perhatian tamu yang lebih banyak.

Selain manajemen operasional dan pemasaran, operator hotel lokal juga dapat membantu pemilik independen dalam meningkatkan kualitas layanan dan pengalaman tamu. Mereka dapat memberikan pelatihan kepada staf hotel dalam hal keramahan, kebersihan, dan pelayanan pelanggan yang baik. Dengan meningkatkan kualitas layanan, pemilik independen dapat membedakan diri mereka dari merek besar dan menciptakan kesan yang positif pada tamu, yang dapat menghasilkan ulasan dan rekomendasi yang baik untuk hotel mereka.

5.4 Pengusaha Lokal yang Memiliki Dana dan Lahan Terbatas

Segmen ini mencakup pengusaha lokal yang memiliki keterbatasan dana dan lahan untuk mengembangkan hotel atau vila mereka sendiri. Mereka mungkin memiliki lahan yang terbatas atau terbatasnya akses mereka terhadap modal yang diperlukan untuk membangun dan mengoperasikan properti perhotelan. Dengan bekerja sama dengan operator hotel lokal, mereka dapat memanfaatkan pengetahuan dan sumber daya operator untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada.

Di area pedesaan yang memiliki potensi alam dan budaya tetapi tidak didukung oleh finansial yang mencukupi merupakan peluang bagi OHL untuk mendapatkan pelanggan investor. Area yang terpencil dengan sumberdaya finansial terbatas tidak dipertimbangkan untuk dikelola oleh perusahaan multinasional karena pertimbangan potensi penjualan dan keuntungan yang terbatas. “Investor lokal ingin memulai bisnis hotel tetapi lahan dan dana yang dimiliki terbatas sehingga membutuhkan pendampingan dari operator yang mau mempertimbangkan kondisi ini” (Ginastra, Pendiri Agata Hospitality, Wawancara 23 Juni 2020).

Segment pasar investor pengusaha lokal yang memiliki dana dan lahan terbatas merupakan kelompok yang memiliki keterbatasan sumber daya finansial dan properti yang tersedia untuk diinvestasikan dalam industri perhotelan. Mereka mungkin memiliki niat dan minat untuk terlibat dalam bisnis perhotelan, tetapi tidak memiliki kemampuan atau keinginan untuk menghadapi risiko finansial yang tinggi yang terkait dengan pengembangan properti baru atau merek besar.

Dalam hal ini, bekerja sama dengan operator hotel lokal dapat menjadi pilihan yang cerdas. Operator hotel lokal memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam mengelola hotel dengan efisien dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang terbatas. Mereka dapat membantu pengusaha lokal dalam merancang strategi bisnis yang sesuai dengan anggaran dan lahan yang tersedia, serta memaksimalkan potensi pendapatan dari properti yang ada.

Operator hotel lokal juga dapat membantu dalam mengurangi biaya *overhead* dan operasional yang tinggi. Mereka memiliki akses ke pemasok lokal dan jaringan mitra yang dapat memberikan harga yang lebih baik dalam hal pembelian peralatan, bahan makanan, dan layanan lainnya. Dengan dukungan operator hotel lokal, pengusaha lokal dapat mengelola anggaran dengan lebih efektif dan mengoptimalkan penggunaan dana yang terbatas.

5.5 Pemilik Private Villa, Bungalow, Cottage dan Hotel Kecil

Segmen ini mencakup pemilik villa private, bungalow, dan hotel kecil yang beroperasi dengan skala yang lebih kecil daripada merek besar. Mereka menawarkan akomodasi yang unik, pribadi, dan berfokus pada pengalaman yang intim. Namun, mereka menghadapi tantangan dalam hal pemasaran dan distribusi. Dengan bekerja sama dengan operator hotel lokal, mereka dapat memanfaatkan jaringan distribusi dan keahlian pemasaran operator untuk meningkatkan visibilitas dan daya tarik mereka bagi calon tamu.

Segmen pasar pemilik villa private, bungalow, cottage, dan hotel kecil merupakan kelompok yang memiliki properti akomodasi skala kecil dengan karakteristik yang unik dan personal. Pemilik dalam segmen ini memiliki villa-villa mewah, bungalow yang terletak di alam yang indah, atau cottage-cottage yang memiliki sentuhan tradisional. Mereka seringkali menargetkan segmen pasar yang mencari pengalaman menginap yang intim, eksklusif, dan berbeda dari penginapan konvensional.

Dalam hal ini, operator hotel lokal dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi pemilik villa private, bungalow, cottage, dan hotel kecil. Operator hotel lokal memiliki pengetahuan mendalam tentang pasar lokal dan tren terkini dalam industri perhotelan. Mereka dapat membantu pemilik dalam merancang konsep dan menghadirkan pengalaman tamu yang memikat, memastikan bahwa properti mereka sesuai dengan preferensi dan harapan tamu yang khusus. Selain itu, operator hotel lokal juga dapat membantu dalam mengelola operasional harian properti dan memberikan layanan yang berkualitas tinggi kepada tamu. Mereka memiliki tim staf terlatih yang dapat mengelola pemesanan, check-in/check-out, pembersihan, dan pemeliharaan properti. Dengan bantuan operator hotel lokal, pemilik villa private, bungalow, cottage, dan hotel kecil dapat memastikan bahwa tamu mereka diberikan perhatian khusus dan layanan yang memuaskan, sehingga menciptakan pengalaman yang tak terlupakan.

Operator hotel lokal juga dapat membantu pemilik dalam mengelola aspek pemasaran dan distribusi. Mereka memiliki jaringan yang luas dengan agen perjalanan, platform pemesanan online, dan mitra pemasaran lainnya. Dengan memanfaatkan saluran pemasaran operator hotel lokal, pemilik dapat meningkatkan visibilitas properti mereka, menjangkau lebih banyak calon tamu, dan meningkatkan tingkat hunian. Dengan demikian, operator hotel lokal dapat membantu pemilik villa private, bungalow, cottage, dan hotel kecil dalam mencapai kesuksesan dalam industri perhotelan yang kompetitif.

5.6 Pengusaha Asing yang Memiliki Properti di Bali

Investor dalam segmen ini adalah orang atau perusahaan dari luar negeri yang melihat potensi bisnis yang menarik di Bali dan memutuskan untuk memiliki dan mengoperasikan hotel di pulau tersebut. Mereka berasal dari berbagai negara dan memiliki pengalaman dalam industri perhotelan. Segment pasar investor pengusaha asing yang memiliki properti di Bali adalah kelompok yang terdiri dari individu atau perusahaan dari luar negeri yang telah menginvestasikan dan memiliki properti di Bali. Mereka tertarik untuk memanfaatkan pesona dan daya tarik Bali sebagai destinasi wisata yang populer untuk mendapatkan pengembalian investasi yang menguntungkan. Investor asing ini memiliki villa mewah, resort eksklusif, atau properti komersial lainnya di pulau Bali.

Investor asing sering kali membawa pengetahuan, pengalaman, dan standar internasional dalam industri perhotelan. Mereka dapat menghadirkan praktek terbaik dari negara asal mereka dan menerapkannya dalam pengelolaan properti di Bali. Selain itu, mereka juga membawa keahlian dalam hal manajemen operasional, pemasaran global, dan pengembangan merek yang kuat. Dengan demikian, investor asing dapat membawa dampak positif bagi industri perhotelan di Bali dengan meningkatkan standar kualitas, memperkenalkan inovasi, dan menarik segmen pasar internasional yang lebih luas.

Selain itu, investor asing juga dapat berkontribusi dalam pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja di Bali. Properti yang dimiliki oleh investor asing sering kali memerlukan tenaga kerja lokal untuk pengelolaan dan operasionalnya. Hal ini dapat memberikan peluang kerja bagi masyarakat setempat dan mendukung pembangunan ekonomi di Bali. Investor asing juga dapat memainkan peran penting dalam pengembangan infrastruktur dan fasilitas pariwisata, seperti jalan, transportasi, dan tempat-tempat rekreasi, yang dapat memberikan manfaat jangka panjang bagi komunitas setempat.

Namun, penting untuk memastikan bahwa investasi asing di Bali dilakukan dengan memperhatikan aspek keberlanjutan dan kepentingan lokal. Dalam kerjasama dengan pemerintah dan komunitas setempat, investor asing harus mematuhi regulasi dan kebijakan terkait industri perhotelan, menjaga integritas lingkungan, serta memperhatikan keberagaman budaya dan kearifan lokal. Dengan pendekatan yang berkelanjutan dan saling menguntungkan, investor asing dapat menjadi mitra pembangunan yang berharga bagi Bali, sambil tetap mengoptimalkan potensi bisnis mereka di destinasi wisata yang menarik ini.



BAB VI

STRATEGI BERKOMPETISI OHL

Pada Bab ini akan dibahas karakteristik unik OHL yang memberi kapabilitas untuk membangun keunggulan kompetitif. Karakteristik kecil, lincah, dan efisien OHL dalam operasional sehari-hari memberik kemampuan untuk menerapkan struktur organisasi yang lebih sederhana agar dapat mengambil keputusan yang cepat dan komunikasi yang efisien. OHL dapat dengan mudah menyesuaikan layanan mereka dengan memperhatikan umpan balik tamu dan tren pasar. Mereka dapat merespons permintaan khusus tamu dengan cepat dan mengadaptasi layanan sesuai dengan preferensi dan kebutuhan tamu. Fleksibilitas ini memungkinkan operator hotel untuk memberikan pengalaman yang lebih personal dan menyesuaikan layanan sesuai dengan permintaan yang berbeda-beda.

Kemampuan yang lincah dan fleksibel dari sumberdaya unik memberi keunggulan kepada OHL untuk bersaing. Keunggulan bersaing OHL dijabarkan dalam unsur produk, pelayanan dan tata kelola dengan berbagai contoh. Strategi implementasi dari keunggulan kompetitif OHL ini dilakukan di berbagai tingkatan, seperti tingkat korporat, tingkat bisnis dan tingkat operasional. Selanjutnya detail dari semua itu dijabarkan pada subbab dalam pembahasan ini.

6.1 FLOW: Kapabilitas Unik OHL

Kapabilitas unik merupakan kemampuan perusahaan yang bisa dilakukan lebih efektif dibandingkan pesaing untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Melalui karakteristik dan sumberdaya unik yang dimiliki OHL berupa karakter kreatif dan inovatif, menguasai nilai-nilai budaya lokal, memahami karakteristik penduduk dan potensi budaya lokal, memiliki pengetahuan dan pengalaman di bidang pariwisata serta karakteristik fleksibel, kecil dan efisien telah memberikan kapabilitas unik kepada OHL untuk:

- a. Mendesain konsep produk yang beragam, unik dan memiliki ciri khas sesuai dengan ketersediaan lahan, karakter lokasi, ketersediaan dana investasi dan potensi pengembangan investasi. Memiliki pengetahuan dan pengalaman di bidang pariwisata, menguasai karakteristik produk budaya setempat dan memiliki kreativitas yang tinggi menjadikan OHL sebagai pemasok produk berkarakter unik, memiliki ciri khas yang sesuai dengan pangsa pasar yang meminati pengalaman budaya lokal otentik. Produk dengan ukuran kecil-menengah dan berlokasi di tempat-tempat terpencil dan bahkan di tengah-tengah pemukiman penduduk, seperti *home-stay*, *guest house* merupakan produk bagi wisatawan yang ingin berbaur langsung dengan masyarakat dimana pengembangan produk pariwisata ini sangat sesuai dengan konsep pariwisata berbasis komunitas dimana produk ini dimiliki oleh masyarakat lokal di tempat produk pariwisata ini dibangun.
- b. Mendesain konsep pelayanan yang mengadopsi nilai-nilai budaya lokal seperti *Tat Twam Asi* dan *Tri Hita Karana* yang diterjemahkan sebagai upaya untuk menyajikan keharmonisan dengan menghargai dan melayani orang lain seperti bagaimana kita ingin dihargai dan dilayani. Memahami karakter dan kearifan penduduk lokal atau masyarakat lokal yang dipekerjakan sebagai karyawan hotel sehingga hubungan kerja bisa lebih harmonis dan organisasi bisa disesuaikan dengan potensi yang dimiliki penduduk lokal. Sebagai contoh masyarakat lokal yang kurang di bidang bahasa tetapi memiliki

keahlian di dalam membuat masakan khas daerah, maka potensi ini dikembangkan untuk mengembangkan produk makanan lokal di hotel. Selain itu, pemahaman terhadap karakteristik pengusaha lokal dapat membantu OHL di dalam melakukan komunikasi dengan pemilik hotel/villa yang dikelola

- c. Mendesain tata kelola yang disesuaikan dengan skala produk, konsep produk, besaran investasi dan karakteristik budaya setempat melalui penerapan struktur organisasi, uraian tugas dan jenjang pengawasan yang dinamis
- d. Menerapkan kebijakan yang fleksibel pada level korporat untuk meyakinkan keberlanjutan usaha, tidak terbatas pada pengenaan jasa, durasi kerjasama, penggunaan nama properti dan kegiatan lainnya.

FLOW (Flexible dan Local Wisdom) merupakan kapabilitas unik OHL yang memberikan keunggulan kompetitif dalam industri perhotelan. Kapabilitas ini terdiri dari fleksibilitas dan kearifan lokal yang saling melengkapi, menciptakan pengalaman yang personal, berbeda, dan autentik bagi tamu. Fleksibilitas menjadi salah satu aspek penting dari kapabilitas *FLOW*. OHL dengan *FLOW* memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan pasar, tren wisata, dan preferensi tamu. Mereka dapat dengan mudah mengubah strategi pemasaran, kebijakan harga, atau penawaran paket sesuai dengan kebutuhan yang berkembang, sehingga tetap kompetitif dalam pasar yang dinamis. Selain itu, fleksibilitas juga memberikan mereka kecepatan dalam mengambil keputusan, dengan proses pengambilan keputusan yang efisien dan responsif. Hal ini memungkinkan OHL untuk merespons situasi yang membutuhkan tindakan cepat, seperti penyesuaian harga atau penambahan fasilitas baru.

Selain fleksibilitas, kearifan lokal juga menjadi komponen penting dari kapabilitas *FLOW*. OHL dengan *FLOW* menghargai dan memanfaatkan kearifan lokal serta kekayaan budaya setempat.

Mereka mencerminkan elemen budaya dan tradisi lokal dalam desain hotel, dekorasi, makanan, atau acara yang diselenggarakan. Dengan memanfaatkan kearifan lokal, OHL menciptakan pengalaman yang autentik bagi tamu, yang memungkinkan mereka terhubung dengan budaya dan lingkungan sekitar. Selain itu, OHL dengan FLOW juga menjalin kerjasama yang erat dengan komunitas lokal. Mereka bekerja sama dengan mitra lokal, seperti pengrajin, petani, atau penyedia layanan wisata, untuk mendukung perekonomian lokal dan menghadirkan pengalaman yang berbeda dan eksklusif bagi tamu.

Dengan kombinasi fleksibilitas dan kearifan lokal, OHL yang memiliki kapabilitas FLOW mampu menyediakan pengalaman yang unik dan tak terlupakan bagi tamu. Mereka dapat menyesuaikan diri dengan perubahan permintaan pasar dan kebutuhan tamu, sementara kearifan lokal memungkinkan mereka memanfaatkan keunikan dan daya tarik lokal serta membangun hubungan yang kuat dengan komunitas setempat. Hal ini memberikan mereka keunggulan kompetitif dalam menyediakan pengalaman yang personal, berbeda, dan terhubung dengan budaya dan lingkungan sekitar bagi tamu yang mencari pengalaman yang lebih mendalam dan terhubung dengan destinasi yang mereka kunjungi.

Berikut adalah penjabaran tentang kapabilitas unik FLOW (*Flexible dan Local Wisdom*) sebagai salah satu aspek kompetitif OHL:

1. Fleksibilitas (*Flexibility*):

- a. Penyesuaian: OHL yang memiliki kapabilitas unik FLOW dapat dengan cepat dan fleksibel menyesuaikan diri dengan perubahan permintaan pasar dan kebutuhan tamu. Mereka memiliki kemampuan untuk merespons secara proaktif terhadap tren dan perubahan lingkungan bisnis. OHL dengan FLOW memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar, tren wisata, dan preferensi tamu. Mereka dapat mengubah strategi pemasaran, kebijakan harga,

atau penawaran paket secara fleksibel dan responsif, sehingga tetap kompetitif di pasar yang dinamis.

- b. Pilihan dan Opsi: OHL dengan FLOW mampu menyediakan beragam pilihan dan opsi kepada tamu. Mereka dapat menawarkan berbagai jenis kamar, paket, atau fasilitas tambahan yang sesuai dengan preferensi tamu, sehingga menciptakan pengalaman yang personal dan memuaskan.
- c. Kecepatan dalam Mengambil Keputusan: OHL yang fleksibel memiliki proses pengambilan keputusan yang efisien dan cepat. Mereka memiliki struktur organisasi yang responsif dan tim manajemen yang dapat merespons situasi yang membutuhkan tindakan cepat, seperti penyesuaian harga atau penambahan fasilitas baru.

2. Kearifan Lokal (*Local Wisdom*):

- a. Budaya dan Tradisi: OHL yang memiliki kapabilitas unik FLOW menghargai dan memanfaatkan kearifan lokal dan kekayaan budaya setempat. Mereka dapat menghadirkan elemen-elemen budaya dan tradisi lokal dalam desain hotel, dekorasi, makanan, atau acara, sehingga menciptakan pengalaman yang autentik bagi tamu.
- b. Kerjasama dengan Komunitas Lokal: OHL dengan FLOW membangun hubungan yang kuat dengan komunitas setempat. Mereka bekerja sama dengan mitra lokal, seperti pengrajin, petani, atau penyedia layanan wisata, untuk mendukung perekonomian lokal dan menghadirkan pengalaman yang berbeda dan eksklusif bagi tamu.
- c. Pengetahuan Lokal: OHL yang memiliki kapabilitas unik FLOW memiliki pemahaman yang mendalam tentang destinasi lokal, atraksi wisata, kuliner, dan kegiatan di sekitar hotel. Mereka dapat memberikan rekomendasi yang akurat dan menarik kepada tamu, membantu mereka merasakan kekayaan dan keunikan setempat. Desain dan Dekorasi Berbasis Budaya: OHL

dengan FLOW memanfaatkan kearifan lokal dalam merancang desain interior dan dekorasi hotel. Mereka mencerminkan elemen budaya dan seni daerah dalam ruangan, furnitur, atau karya seni yang digunakan, menciptakan atmosfer yang autentik dan memikat bagi tamu.

- d. Kuliner Lokal yang Menonjol: OHL dengan FLOW menawarkan pengalaman kuliner yang khas dengan menampilkan hidangan lokal yang menggugah selera. Mereka menggunakan bahan-bahan segar dari petani dan pasar lokal, serta memasak dengan resep dan teknik tradisional yang menghasilkan cita rasa yang unik dan otentik.
- e. Keterlibatan dengan Komunitas Lokal: OHL yang berfokus pada kearifan lokal menjalin kemitraan dengan komunitas setempat. Mereka mendukung usaha lokal, seperti pembelian produk lokal, menyelenggarakan acara bersama, atau mengadakan tur budaya yang dipandu oleh penduduk lokal. Hal ini memberikan manfaat ekonomi langsung kepada komunitas dan memberikan pengalaman yang lebih dalam bagi tamu.

Strategi keunggulan kompetitif OHL adalah pemberdayaan unsur budaya lokal, kualitas pelayanan dan keunikan produk yang beragam, diimplementasikan secara generik pada level korporat, level bisnis dan level fungsional organisasi. Keunggulan kompetitif OHL dibangun dari karakteristik dan sumberdaya unik OHL yaitu fleksibel (*Flexible*) dan penguasaan pada nilai-nilai kearifan lokal (*Local Wisdom*) yang disingkat *FLOW*. *FLOW* memberikan kapabilitas unik kepada OHL untuk mendesain konsep produk, layanan dan tata kelola organisasi yang sarat dengan nilai-nilai kearifan budaya lokal.

6.2 Keunggulan Kompetitif OHL

OHL memiliki keunggulan kompetitif yang didasarkan pada karakteristik, sumber daya unik, dan kapabilitas mereka. Keunggulan

kompetitif ini dievaluasi oleh berbagai pihak yang memiliki kepentingan dengan OHL (OHL), termasuk pemilik hotel/vila yang menggunakan layanan OHL, pimpinan agen perjalanan online/offiine yang bekerja sama dengan OHL dalam pemasaran dan penjualan kamar hotel, serta pendapat para tamu yang menginap di hotel/vila yang dikelola oleh OHL.

Pandangan dari agen perjalanan baik offiine maupun online berfokus pada cara kerja OHL dalam mencapai tujuan bersama untuk menjual sebanyak mungkin kamar hotel melalui strategi produk dan layanan, penetapan harga, perubahan harga, dan fleksibilitas kebijakan. Penilaian tamu terhadap produk, layanan, dan tata kelola juga mencerminkan keunggulan kompetitif OHL, dengan penilaian tertinggi diberikan kepada ketiga aspek tersebut setelah menginap, yang dapat ditemukan melalui situs online seperti TripAdvisor, Agoda.com, Expedia.com, dan Booking.com.

Salah satu keunggulan kompetitif OHL adalah pemberdayaan budaya lokal dalam unsur produk, layanan, dan tata kelola. OHL memiliki kapabilitas unik dalam merancang produk yang unik, beragam, dan memiliki ciri khas daerah. Mereka menggunakan arsitek lokal, ornamen dan dekorasi Bali, serta mengintegrasikan kegiatan sosial masyarakat Bali ke dalam aktivitas hotel. OHL juga mengadopsi nilai-nilai budaya lokal dalam konsep layanan mereka, dengan penekanan pada pelayanan berbasis kepribadian dan penghargaan terhadap orang lain, sejalan dengan ajaran “Tat Twam Asi” dan “Tri Hita Karana”. Hal ini memastikan pengalaman otentik bagi tamu yang menginap.

Pendapat dari beberapa wholesaler Eropa yang diwakili oleh Go-Vacation menunjukkan bahwa mereka lebih suka bekerja sama dengan OHL karena Bali adalah destinasi yang unik dan memiliki karakter yang berbeda. Mereka mengakui bahwa daya tarik utama Bali adalah budayanya. Wholesaler ini juga mempertimbangkan dimensi keberlanjutan dalam bisnis mereka di Bali dan mendukung usaha lokal. Mereka percaya bahwa budaya Bali dibangun oleh masyarakatnya

sendiri, dan untuk mempertahankan keberlanjutannya, dukungan ekonomi terhadap pelaku budaya lokal sangat penting.

Pemilik Stanagiri Hotel Group dan Mahagiri Villas Sanur, Giri Suprayatna, menyatakan bahwa karakter orang Bali yang suka menyenangkan orang lain sangat cocok dengan bisnis pariwisata yang berfokus pada keramahan. Masyarakat Bali menunjukkan karakter ini melalui kegiatan budaya, seni, dan kehidupan sehari-hari. Dalam pengelolaan pariwisata, mereka menerapkan nilai-nilai kesopanan dan kepemimpinan yang diwarisi dari budaya lokal.

Selain itu, OHL memiliki fleksibilitas dalam tata kelola yang disesuaikan dengan skala, konsep produk, dan karakteristik budaya setempat. Mereka memiliki kemampuan untuk merespons dengan cepat terhadap peluang baru dan mengambil keputusan secara independen. OHL juga lebih memahami pola musiman di Bali dan lebih fleksibel dalam bernegosiasi dengan mempertimbangkan kebutuhan pasar.

Berikut adalah beberapa poin tambahan tentang keunggulan kompetitif OHL:

1. Keaslian dan Pengalaman Budaya: OHL mampu memberikan pengalaman otentik kepada tamu dengan menonjolkan kekayaan budaya dan tradisi setempat. Mereka sering menggunakan elemen-elemen lokal dalam desain arsitektur, dekorasi, dan makanan, sehingga menciptakan suasana yang khas dan berbeda dari hotel-hotel internasional besar. Hal ini memberikan daya tarik bagi wisatawan yang mencari pengalaman yang lebih mendalam dan terhubung dengan budaya setempat.
2. Pengetahuan Lokal dan Koneksi: OHL memiliki pengetahuan mendalam tentang destinasi dan komunitas setempat. Mereka dapat memberikan rekomendasi yang akurat tentang tempat-tempat wisata tersembunyi, acara budaya, atau pengalaman khusus yang tidak ditemukan di panduan wisata umum. Selain itu, OHL sering memiliki koneksi yang kuat dengan masyarakat setempat, termasuk seniman, petani, dan pengrajin, yang memungkinkan

mereka menyediakan kegiatan atau produk yang unik dan berbeda dari yang ditawarkan oleh hotel besar.

3. Pelayanan yang Personal dan Ramah: OHL sering dikenal karena pelayanan yang hangat, ramah, dan personal. Mereka cenderung memiliki staf yang terlatih dengan baik dan berdedikasi yang mampu memberikan perhatian khusus kepada setiap tamu. Dalam hotel-hotel kecil, staf sering kali mengenal tamu secara pribadi dan dapat menyediakan layanan yang disesuaikan dengan preferensi dan kebutuhan individu.
4. Fleksibilitas dan Responsif terhadap Pasar: OHL memiliki keuntungan fleksibilitas dalam mengelola operasional mereka. Mereka dapat dengan cepat menyesuaikan strategi harga, kebijakan pembatalan, atau penawaran spesial untuk merespons perubahan dalam permintaan pasar atau situasi eksternal. Fleksibilitas ini memungkinkan mereka untuk menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan dan preferensi tamu serta mendapatkan keuntungan dari peluang pasar yang muncul.
5. Kontribusi Ekonomi Lokal: OHL sering kali berkontribusi secara signifikan pada perekonomian lokal dengan mendukung usaha kecil dan menengah, mempekerjakan masyarakat setempat, dan membeli barang dan layanan dari pemasok lokal. Dalam hal ini, mereka berperan dalam pembangunan ekonomi lokal dan memberikan dampak positif pada komunitas setempat.

Dalam kesimpulannya, OHL memiliki keunggulan kompetitif yang didasarkan pada pemberdayaan budaya lokal dalam unsur produk, layanan, dan tata Mereka mampu merancang produk yang unik dan memiliki ciri khas daerah, mengadopsi nilai-nilai budaya dalam pelayanan, dan menerapkan tata kelola yang fleksibel. Pandangan positif dari pemilik hotel/vila, agen perjalanan, dan tamu mengonfirmasi keunggulan kompetitif OHL dalam industri pariwisata. Keseluruhan, OHL memiliki keunggulan kompetitif dalam menawarkan pengalaman

yang autentik, budaya yang kuat, pelayanan yang personal, dan fleksibilitas dalam tata kelola. Kelebihan ini membuat mereka menjadi pilihan menarik bagi wisatawan yang mencari pengalaman yang berbeda dan terhubung dengan tujuan wisata lokal.

6.2.1 Pemberdayaan Budaya Lokal sebagai Keunggulan Kompetitif

Pemberdayaan budaya lokal sebagai keunggulan kompetitif OHL terwujud pada unsur produk, layanan dan tata kelola. Berbagai bentuk penerapan nilai budaya lokal pada unsur produk, layanan dan tata kelola berupa gambar, kutipan pernyataan dari pendiri OHL disampaikan detail pada pembahasan Bab VII mengenai upaya-upaya OHL dalam mendukung pembangunan pariwisata berkelanjutan di Bali, terutama pada pembahasan upaya-upaya dalam melestarikan budaya lokal.

Pemberdayaan budaya lokal sebagai keunggulan kompetitif OHL (OHL) tercermin dalam unsur produk, layanan, dan tata kelola. OHL menerapkan nilai-nilai budaya lokal dalam desain produk mereka, seperti menggunakan arsitektur, ornamen, dan dekorasi Bali, serta menyajikan makanan dan minuman tradisional. Mereka juga mengadopsi nilai-nilai budaya lokal dalam layanan mereka dengan penekanan pada pelayanan berbasis kepribadian dan menghargai orang lain. OHL mendapatkan dukungan dari wholesaler karena Bali sebagai destinasi butik dengan budaya yang kaya dan beragam. *Wholesaler* menghargai keberlanjutan dan dukungan terhadap masyarakat lokal. Giri Suprayatna, pemilik Stanagiri Hotel Group, menjelaskan bahwa karakter suka menyenangkan orang lain yang dimiliki oleh masyarakat Bali tercermin dalam pengelolaan pariwisata, terutama dalam unsur produk dan layanan. OHL juga memiliki tata kelola yang fleksibel dan disesuaikan dengan budaya setempat, dengan sistem pengelolaan yang penuh toleransi dan nilai kesopanan. OHL juga memiliki keunggulan dalam mengetahui kebutuhan dan keinginan pasar Bali serta memiliki fleksibilitas dalam negosiasi harga berdasarkan pola musiman di Bali.

OHL (OHL) mengimplementasikan pemberdayaan budaya lokal sebagai bentuk keunggulan kompetitif melalui beberapa langkah dan strategi. Berikut adalah beberapa contoh implementasi pemberdayaan budaya lokal oleh OHL:

1. **Desain Produk yang Menggambarkan Budaya Lokal:** OHL menggunakan elemen arsitektur, ornamen, dan dekorasi yang mencerminkan budaya lokal di desain produk mereka. Misalnya, mereka membangun bangunan dengan gaya arsitektur tradisional atau menggunakan ornamen lokal yang khas. Ini membantu menciptakan pengalaman yang otentik dan memberikan kesan yang kuat tentang budaya daerah.
2. **Penyajian Makanan dan Minuman Tradisional:** OHL menyajikan makanan dan minuman tradisional dalam restoran mereka. Mereka menggunakan bahan-bahan lokal dan resep tradisional untuk memberikan pengalaman kuliner yang autentik kepada tamu. Ini tidak hanya mempromosikan kekayaan kuliner lokal, tetapi juga mendukung komunitas petani dan produsen lokal.
3. **Layanan Berbasis Kepribadian:** OHL mendorong staf mereka untuk memberikan pelayanan yang berbasis kepribadian dan ramah. Mereka melatih karyawan untuk memahami budaya dan adat istiadat setempat sehingga mereka dapat memberikan pengalaman yang sesuai dengan nilai-nilai budaya lokal kepada tamu. Ini menciptakan ikatan emosional antara tamu dan staf, memberikan kesan yang tak terlupakan.
4. **Dukungan Terhadap Komunitas Lokal:** OHL berpartisipasi dalam inisiatif dan program yang mendukung komunitas lokal. Mereka dapat berkolaborasi dengan kelompok seni lokal, mengadakan kegiatan budaya, atau memberikan pelatihan dan kesempatan kerja kepada penduduk setempat. Ini membantu mengembangkan ekonomi lokal dan memperkuat hubungan dengan masyarakat sekitar.

5. Penggunaan Bahan Baku Lokal: OHL berupaya untuk menggunakan bahan baku lokal dalam operasional mereka, seperti produk perawatan tubuh berbahan dasar lokal atau produk-produk kerajinan tangan lokal yang dijual di toko hotel. Ini mendukung industri lokal dan membantu melestarikan keahlian tradisional.
6. Pendidikan dan Pelestarian Budaya: OHL dapat berperan dalam mendidik tamu tentang budaya lokal melalui tur atau kegiatan edukatif. Mereka juga dapat terlibat dalam upaya pelestarian budaya, seperti mendukung pertunjukan seni tradisional atau mendirikan museum kecil untuk memamerkan warisan budaya lokal.

Melalui implementasi ini, OHL dapat membedakan diri mereka dari pesaing dan menawarkan pengalaman yang unik dan autentik kepada tamu. Pemberdayaan budaya lokal menjadi daya tarik utama bagi wisatawan yang mencari pengalaman budaya yang mendalam dan berarti. Pemberdayaan budaya lokal menjadi keunggulan kompetitif OHL (OHL) termanifestasi dalam unsur produk, layanan, dan tata kelola. OHL menggunakan nilai-nilai budaya lokal untuk menciptakan produk yang unik, beragam, dan mencerminkan identitas daerah, seperti penggunaan arsitektur lokal dan dekorasi Bali. Mereka juga mengadopsi nilai-nilai budaya dalam layanan mereka, dengan penekanan pada pelayanan berbasis kepribadian dan menghargai orang lain.

Wholesaler Eropa seperti Der-Touristic Germany, Myers, ITS, Kuoni UK/Swiss, dan Go-Vacation Indonesia memiliki pangsa pasar mayoritas dari Eropa yang datang ke Bali karena kekayaan budayanya. Mereka lebih suka berkolaborasi dengan OHL karena Bali sebagai destinasi yang unik dan berbeda dari destinasi lainnya. Wisatawan Eropa mencari paket wisata budaya, keramahan, dan pengalaman keberagaman budaya. Wholesaler tersebut juga sangat mempertimbangkan dimensi keberlanjutan dalam bisnis mereka di Bali dan mendukung usaha-usaha yang dilakukan oleh masyarakat lokal. Mereka meyakini bahwa

untuk menjaga keberlanjutan budaya Bali, pelaku budaya lokal perlu mendapatkan dukungan ekonomi. Wholesaler ini juga mendukung perusahaan yang melindungi hak-hak karyawan di masa pandemi COVID-19.

Giri Suprayatna, pemilik Stanagiri Hotel Group, menekankan bahwa pariwisata sebagai bisnis sejalan dengan karakter masyarakat Bali yang suka menyenangkan orang lain. Karakter ini didasari oleh ajaran “*Tat Twam Asi*” yang mengajarkan untuk menyenangkan orang lain agar orang lain juga menyenangkan kita. Karakter ini tercermin dalam pengelolaan pariwisata di Bali, di mana rasa sumringah kedaerahan sangat kental. Selain itu, OHL juga memiliki tata kelola yang fleksibel dan disesuaikan dengan skala, konsep produk, dan karakteristik budaya setempat. Mereka menerapkan sistem pengelolaan lokal yang toleran dan menjunjung tinggi nilai kesopanan dalam kepemimpinan.

OHL memiliki fokus pada pemberdayaan budaya lokal sebagai keunggulan kompetitifnya. Mereka menerapkan nilai-nilai budaya dalam unsur produk, layanan, dan tata kelola. Dukungan dari wholesaler Eropa dan perhatian terhadap keberlanjutan dan kesejahteraan masyarakat lokal juga menjadi faktor penting dalam kesuksesan OHL. Nilai budaya lokal pada unsur produk merupakan kinerja dari kapabilitas unik OHL untuk mendesain produk yang unik, beragam dan memiliki ciri khas kedaerahan. Unsur budaya ini diperlihatkan dari penggunaan arsitek lokal, ornamen dan dekorasi Bali, memasukkan kegiatan sosial masyarakat Bali ke dalam aktivitas hotel, dan memberdayakan makanan serta minuman tradisional sebagai produk makanan hotel.

Nilai budaya lokal pada unsur layanan merupakan kinerja dari kapabilitas unik OHL untuk mendesain konsep pelayanan yang mengadopsi nilai-nilai budaya lokal. Nilai budaya pada unsur layanan ditunjukkan dari penekanan pelayanan berbasis kepribadian melalui adopsi nilai-nilai budaya seperti *Tat Twam Asi* dan *Tri Hita Karana* yang diterjemahkan sebagai upaya untuk menyajikan keharmonisan

dengan menghargai dan melayani orang lain seperti bagaimana kita ingin dihargai dan dilayani.

Marika Gloecker, perwakilan *contracting* dari berbagai *wholesalers* besar di Eropa seperti Der-Touristic Germany, Myers, ITS, Kuoni UK/Swiss, Go-Vacation Indonesia memiliki pangsa pasar mayoritas Eropa yang datang ke Bali karena budaya. Keseluruhan paket wisata yang digemari adalah pariwisata budaya (*culture*), keramah-tamahan (*hospitality*) dan pengalaman dari perbedaan kultur budaya (*diversity*). “Mereka (*wholesalers* yang diwakili) lebih suka kolaborasi dengan OHL karena Bali adalah destinasi yang butik dan memiliki karakter sendiri dibandingkan dengan destinasi lainnya. Alasan tamu datang ke Bali adalah *culture*. *The whole package* yang dicari adalah *culture*, *hospitality* dan *diversity*. Untuk bisa mendapat pengalaman otentik paket ini harus dilakukan oleh lokal pemilik budaya” (Marika Gloecker, Pimpinan Go-Vacation, Wawancara 24 Juli 2020).

Selain konteks ekonomi pada bisnis yang dibangun, *wholesaler* yang diwakili oleh Go-Vacation juga sangat mempertimbangkan dimensi keberlanjutan pada bisnis mereka di Bali, sehingga mendukung usaha-usaha yang dimiliki oleh masyarakat lokal. Mereka berpendapat bahwa budaya Bali dibangun oleh masyarakatnya sehingga untuk bisa mempertahankan keberdayaan budaya ini maka harus diyakinkan bahwa pelaku budaya bisa tetap melakukannya melalui dukungan ekonomi. “Oleh karena pangsa pasar kami datang ke Bali oleh keindahan budayanya dan menghargai produk yang berpihak kepada *sustainability*, maka kami berupaya agar hal itu bisa tetap terjaga dan tetap selalu ada. Kami berupaya untuk mendukung mereka termasuk mempertimbangkan bagaimana mereka memperlakukan karyawan di masa pandemi Covid ini. Kami mendukung perusahaan yang melindungi hak-hak karyawan di masa Covid ini” (Marika Gloecker, Executive Manager Product & Contracting Go-Vacation, Wawancara 24 Juli 2020).

Giri Suprayatna (pemilik Stanagiri Hotel Group dan pemrakarsa Mahagiri Villas Sanur) menyatakan bahwa pariwisata sebagai bisnis tata

krama, keramah-tamahan untuk membuat orang lain menjadi merasa senang sangat sesuai dengan karakter orang Bali karena masyarakat Bali suka menyenangkan orang lain yang ditunjukkan melalui kegiatan budaya, seni dan cara kehidupan sehari-hari. Karakter suka menyenangkan orang lain ini didasari oleh ajaran “*Tat Twam Asi*” yang diartikan jika anda menyenangkan orang lain maka orang lain itu akan menyenangkan anda. Sehingga jika anda ingin senang, maka senangkanlah orang lain. Karakter ini sangat kentara ketika memperhatikan bagaimana masyarakat Bali mengelola produk pariwisata dimana rasa sumringah kedaerahan sangat kental di berbagai segi. “Karakter orang Bali adalah “*Agawe Sukaning Len*” yang artinya suka menyenangkan orang lain, yang didasari oleh ajaran “*Tat Twam Asi*”. Karakter ini tidak dimiliki oleh semua orang sehingga masyarakat Bali unggul di bidang Pariwisata dan unsur budaya ditunjukkan dalam mengelola pariwisata pada unsur produk, layanan termasuk kebijakan” (Giri Suprayatna, Pemilik Stanagiri Group, Wawancara 23 Juni 2020). Nilai budaya lokal pada unsur tata kelola merupakan kinerja dari kapabilitas unik OHL untuk mendesain tata kelola yang fleksibel, disesuaikan dengan skala dan konsep produk, dan karakteristik budaya setempat. Nilai budaya pada unsur tata kelola ditunjukkan melalui sistem pengelolaan lokal yang penuh toleransi, menerapkan nilai kesopanan dalam memimpin.

Marika menilai bahwa operator yang sudah lama di industri merupakan pihak yang tahu pangsa pasar untuk Bali dan faham apa kebutuhan dan keinginan pasar, dan merupakan pihak yang selalu bisa diandalkan untuk menjalin kerjasama jangka panjang. Lokal operator memberikan respon yang sangat cepat pada peluang baru (paket baru) karena sudah bisa langsung mengambil keputusan, dimana individu dari OHL ini sudah dikenal dan dapat diandalkan dalam bernegosiasi dan berkomunikasi. Di hotel besar, respon biasanya tergantung dari seberapa besar bisnis yang ditawarkan. Lagipula, hotel besar cenderung sudah memiliki harga pasti (*rate structure*) yang disiapkan oleh *Regional office* sehingga unit sales tidak langsung bisa memutuskan harga baru. Struktur harga dari *Regional office* cenderung dibuat untruk beberapa

hotel yang memiliki lokasi berbeda sehingga struktur harga ini kurang relevan dengan *patern of seasonality* di Bali. OHL lebih menguasai *patern of seasonality* Bali sehingga lebih fleksibel di dalam bernegosiasi dan sangat mempertimbangkan kondisi pasar. “OHL tahu pasar untuk Bali dan tahu *patern seasonality* sehingga dalam bernegosiasi menjadi lebih toleran yang saya rasa ini merupakan nilai-nilai yang dijaga masyarakat Bali dalam pengelolaan. Negosiasi tidak kaku pada struktur harga yang dimiliki tetapi lebih sering mempertimbangkan kebutuhan pasar” (Marika Gloecker, Pimpinan Go-Vacation, Wawancara 24 Juli 2020).

6.2.2 Layanan sebagai Keunggulan Kompetitif

Layanan sebagai keunggulan kompetitif merupakan kinerja dari kapabilitas unik OHL dalam mendesain konsep pelayanan yang mengadopsi nilai-nilai budaya lokal dan kapabilitas untuk menerapkan tata kelola yang fleksibel. Layanan sebagai keunggulan kompetitif juga ditunjukkan dari penilaian tamu yang menginap, dimana layanan merupakan unsur yang mendapatkan nilai tertinggi. layanan dianggap sebagai keunggulan kompetitif dari OHL (One Hospitality Group). OHL memiliki kapabilitas unik dalam mendesain konsep pelayanan yang mengadopsi nilai-nilai budaya lokal dan menerapkan tata kelola yang fleksibel. Penilaian tamu yang menginap juga menunjukkan bahwa layanan merupakan aspek yang mendapatkan nilai tertinggi. Meskipun penelitian ini dilakukan sebelum pandemi COVID-19, data yang digunakan adalah pendapat tamu yang dipublikasikan di berbagai situs internet.

Menurut Giri Suprayatna, pemilik Stanagiri Group, pengelolaan lokal lebih fokus pada membuat pelanggan senang dan memberikan pelayanan yang lebih. Contohnya, di Bali, masyarakat rela mengeluarkan biaya tinggi untuk membuat penjor yang indah, atau tetap menampilkan alat musik gamelan saat ada kematian, menunjukkan kebahagiaan dan keindahan dalam situasi yang sedih. Nilai-nilai ini diadopsi dan diterapkan oleh manajemen lokal.

John Savenson, pimpinan Traveloka, menyatakan bahwa konsumen yang mencari keunikan, keramahan, dan otentisitas dalam gaya hidup lokal akan memilih hotel kecil yang dikelola oleh OHL, sementara konsumen yang mencari merek terkenal dan fasilitas mewah akan memilih hotel besar bermerek. Konsumen Traveloka menginap di berbagai kategori hotel, tetapi banyak yang mencari keunikan di hotel-hotel yang dikelola oleh OHL.

Pendapat tamu mengenai kualitas produk, pelayanan, dan tata kelola OHL didapatkan melalui studi dokumentasi komentar tamu di situs online seperti TripAdvisor, Agoda, Expedia, Traveloka, dan lainnya. Komentar tamu ini masih relevan dan dapat mewakili pandangan para tamu, meskipun sebagian besar hotel/villa di Bali belum sepenuhnya beroperasi karena pandemi.

Pendiri OHL, seperti Ginastra, Sudirga Yusa, Dharma Suyasa, Astawa, dan Sumerta, menyampaikan bahwa kepuasan konsumen dicapai melalui keramahan, ketulusan, personalisasi pelayanan, konsistensi produk dan pelayanan, serta pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan. Komentar tamu yang menginap di unit-unit yang dikelola oleh OHL juga mengapresiasi pelayanan yang baik, pengalaman otentik, dan keramahan karyawan.

Secara keseluruhan, konsep pelayanan OHL didasarkan pada kearifan lokal, keramahan, dan ketulusan dalam melayani pelanggan. Komentar tamu menunjukkan bahwa konsep ini berhasil dicapai dan mendapatkan kepuasan tinggi dari para tamu.

Bentuk implementasi dari pelayanan sebagai keunggulan kompetitif OHL dapat bervariasi tergantung pada strategi dan filosofi manajemen yang diterapkan oleh masing-masing operator hotel. Beberapa bentuk implementasi yang umum termasuk:

1. Pelatihan karyawan: OHL dapat menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk melatih karyawan mereka dalam keterampilan komunikasi, keramahan, dan pelayanan pelanggan. Pelatihan ini bertujuan untuk memastikan bahwa

karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk memberikan pelayanan yang unggul kepada tamu.

2. Personalisasi pelayanan: OHL dapat berfokus pada memberikan pelayanan yang personal dan disesuaikan dengan kebutuhan dan preferensi individu tamu. Ini dapat mencakup pengenalan tamu yang berulang, penggunaan nama tamu dalam interaksi, menyediakan layanan kamar yang disesuaikan, atau menawarkan pengalaman khusus sesuai dengan minat tamu.
3. Keberagaman budaya dan lokal: OHL dapat menerapkan elemen-elemen budaya dan lokal ke dalam pengalaman tamu. Ini dapat meliputi menyajikan makanan dan minuman lokal, mengadakan acara atau pertunjukan budaya, atau menyediakan informasi dan rekomendasi tentang tempat-tempat menarik lokal.
4. Responsif terhadap umpan balik: OHL yang menganggap pelayanan sebagai keunggulan kompetitif akan memberikan perhatian serius terhadap umpan balik tamu. Mereka akan mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan pelayanan berdasarkan saran dan keluhan tamu, serta memastikan bahwa tamu merasa didengar dan dihargai.

Penilaian bahwa pelayanan merupakan keunggulan kompetitif dari OHL dapat datang dari berbagai pihak, termasuk:

1. Tamu yang menginap: Penilaian langsung dapat berasal dari tamu yang telah menginap di hotel lokal dan memberikan umpan balik positif tentang pengalaman pelayanan yang mereka terima. Ulasan tamu di situs perjalanan online seperti TripAdvisor, Agoda, Expedia, dan Traveloka dapat menjadi indikator penting dalam menilai keunggulan pelayanan OHL.
2. Industri perhotelan dan pariwisata: Asosiasi perhotelan dan pariwisata setempat atau nasional dapat memberikan penilaian

dan penghargaan kepada OHL yang dianggap memiliki pelayanan yang unggul. Penghargaan seperti sertifikat kualitas, penghargaan pelayanan terbaik, atau peringkat tinggi dalam daftar peringkat dapat menjadi bukti bahwa pelayanan OHL diakui oleh industri.

3. Ahli dan konsultan perhotelan: Ahli dan konsultan perhotelan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam industri perhotelan dapat memberikan penilaian dan rekomendasi tentang keunggulan pelayanan OHL berdasarkan observasi dan analisis mereka.

Penting untuk dicatat bahwa penilaian bahwa pelayanan merupakan keunggulan kompetitif dari OHL dapat bervariasi tergantung pada perspektif individu atau kelompok yang memberikan penilaian tersebut. Namun, penilaian dari tamu yang menginap umumnya dianggap sebagai indikator yang kuat dalam menilai keunggulan pelayanan OHL.

Giri Suprayatna menilai bahwa pengelolaan lokal lebih menekankan bagaimana membuat pelanggan menjadi senang, memberikan pelayanan lebih seperti bagaimana ditunjukkan pada kehidupan sehari-hari yang menjadi atraksi buat para pelancong. “Misalnya, masyarakat Bali akan rela membuat penjur dengan biaya tinggi bahkan sampai puluhan juta rupiah untuk membuat orang yang melihatnya menjadi senang. Demikian pula ketika masyarakat Bali jika ada kematian akan tetap menggunakan “*destar/udeng*” ke *setra* dan tetap menampilkan alat musik gamelan ketimbang menunjukkan situasi yang mewakili keadaan larut di dalam kesedihan. Melalui hal ini, perasaan menyenangkan (enak dilihat) masih ditunjukkan. Selain itu, rangkaian acara *ngaben* penuh dengan kegiatan bersenang-senang, melalui tari-tarian, gamelan yang oleh beberapa kalangan sama seperti kegiatan ke Pura. Nilai ini diadopsi dan diterapkan pada manajemen lokal” (Giri Suprayatna, Pemilik Stanagiri Group, Wawancara 23 Juni 2020).

John Savenson, pimpinan Traveloka yang melayani 90% pasar Domestik menyatakan bahwa mereka menemukan perilaku berbeda dari konsumen yang dilayani. Pangsa pasar yang mencari “brand” tertentu dengan fasilitas mewah akan menjatuhkan pilihan kepada hotel besar bermerek, tetapi pangsa pasar yang mencari keramahan, keunikan dan otentisitas cara hidup masyarakat lokal akan memilih hotel kecil yang unik, dimana hotel ini banyak dikelola oleh OHL. “Konsumen Traveloka menginap di hampir semua kategori produk hotel. Segmen yang menginap di *International chain* hotel karena pertimbangan brand produk, sementara segmen yang memilih produk lokal termasuk OHL karena keunikan yang ditawarkan, keramahan pelayanan dari karyawan yang lebih fleksibel dan menunjukkan kesediaan untuk melayani pelanggan lebih dari yang diharapkan oleh SOP perusahaan. Banyak dari konsumen Traveloka berlibur ke Bali tidak mencari kemewahan tetapi mencari keunikan di hotel-hotel yang dikelola oleh OHL” (John Savenson, Vice President of Market Management Accommodation Indonesia Traveloka.com, Wawancara 22 Oktober 2020).

Pendapat tamu terhadap kualitas produk, pelayanan dan tata kelola OHL didapatkan melalui studi dokumentasi tentang komentar tamu yang disampaikan melalui situs online seperti di [tripadvisor.com](https://www.tripadvisor.com), [agoda.com](https://www.agoda.com), [expedia.com](https://www.expedia.com), [traveloka.com](https://www.traveloka.com), [tiket.com](https://www.tiket.com), [pegipegi.com](https://www.pegipegi.com) dan [booking.com](https://www.booking.com). Komentar tamu diambil dari situs online karena situasi pandemi saat ini sebagian besar hotel/villa di Bali masih belum beroperasi sepenuhnya disebabkan karena larangan kunjungan tamu mancanegara oleh Pemerintah untuk menanggulangi penyebaran virus. Disamping itu, komentar tamu yang pernah menginap di hotel/villa yang dikelola OHL masih relevan dan dapat mewakili pandangan para tamu.

Tabel 6.1 merupakan contoh data penilaian tamu di berbagai situs online atas kualitas produk dan layanan unit-unit usaha OHL diakses bulan Desember 2020.

Tabel 6. 1**Penilaian Tamu yang Menginap di Unit-Unit OHL pada berbagai Situs Online**

No	Nama OHL	Nama Unit Usaha	Nilai di Media Online	Rangking Penilaian
1	Bali Villa Properties	The Seiryu Villas	Agoda (8,7/10), Booking (8,9/10), Tripadvisor (4,5/5), Traveloka (9,2/10)	Layanan, kenyamanan/ kebersihan, fasilitas/ lokasi
		The Wolas Villas	Agoda (8,5/10), Booking (9,0/10), Tripadvisor (4,5/5), Traveloka (9,3/10), expedia (4,5/5)	Layanan, kenyamanan/ kebersihan Lokasi/ fasilitas
2	Alpha Hotel Management	Ossotel Legian	Agoda (9,0/10), Booking (9,1/10), Tripadvisor (4,5/5), Traveloka (8,9/10)	Layanan, kenyamanan/ kebersihan, fasilitas/ lokasi
	Akana Boutique Hotel		Agoda (8,9/10), Booking (8,9/10), Tripadvisor (4,5/5), Traveloka (8,7/10), expedia (4,4/5)	Layanan, kenyamanan/ kebersihan Lokasi/ fasilitas
3	Astadala Management	Villa Seminyak Estate & Spa	Agoda (8,0/10), Booking (8,6/10), Tripadvisor (4,5/5), Traveloka (8,6/10)	Layanan, kenyamanan/ kebersihan, fasilitas/ lokasi
		The Haere Seminyak	Agoda (8,3/10), Booking (8,6/10), Tripadvisor (4,5/5)	Layanan, kenyamanan/ kebersihan Lokasi/ fasilitas
4	Agata Hospitality	AB Hotel Kuta	Agoda (8,3/10), Booking (8,2/10), Tripadvisor (4,0/5), Traveloka (8,7/10)	Layanan, kenyamanan/ kebersihan, fasilitas/ lokasi
		Umasari Rice Terrace Villa	Agoda (8,9/10), Booking (8,9/10), Tripadvisor (4,5/5), Traveloka (8,8/10)	Layanan, kenyamanan/ kebersihan Lokasi/ fasilitas

No	Nama OHL	Nama Unit Usaha	Nilai di Media Online	Rangking Penilaian
5	Purri Villas Indonesia	Atta Mesari Resort & Villa Ketut's Place Villa Ubud	Agoda (8,4/10), tripadvisor (4,5/5), traveloka (8,8/10) Agoda (9,2/10), booking (8,7/10), Tripadvisor (4,7/5), Airbnb (4,7/5), expedia (4,5/5)	Layanan, kenyamanan/ kebersihan, fasilitas/ lokasi Layanan, kenyamanan/ kebersihan, fasilitas/ lokasi
6	Pramana Experience	The Kayon Resort The Sankara Resort	Agoda (9,4/10), Booking (9,6/10), Tripadvisor (5,0/5), Traveloka (9,3/10) Agoda (8,9/10), Booking (9,1/10), Tripadvisor (4,7/5), Traveloka (8,7/10), expedia (4,7/5)	Layanan, kenyamanan/ kebersihan, fasilitas/ lokasi Layanan, kenyamanan/ kebersihan Lokasi/ fasilitas
7	The Zetti International	Permata Kuta Hotel The Vasini Hotel	Agoda (8,0/10), Booking (8,1/10), Tripadvisor (3,8/5), Traveloka (8,4/10) Agoda (7,4/10), Booking (7,8/10), Traveloka (8,3/10), tiket.com (4,4/5), pegipegi (8,0/10)	Layanan, kenyamanan/ kebersihan, fasilitas/ lokasi Layanan, kenyamanan/ kebersihan Lokasi/ fasilitas
8	Fresh Water Asia	Maca Villas & Spa Seminyak Adhi Jaya Sunset Hotel	Agoda (8,9/10), Booking (9,3/10), Tripadvisor (4,5/5), Traveloka (8,8/10), expedia (4,7/5) Agoda (7,6/10), Booking (8,1/10), Tripadvisor (4,0/5), Traveloka (8,1/10), pegipegi (8,4/10)	Layanan, kenyamanan/ kebersihan, fasilitas/ lokasi Layanan, kenyamanan/ kebersihan Lokasi/ fasilitas

No	Nama OHL	Nama Unit Usaha	Nilai di Media Online	Rangking Penilaian
9	The Nusa Hospitality	The Villa Kasih & Spa Umdathu Resort	Agoda (8,7/10), Booking (8,8/10), Tripadvisor (4,7/5), Traveloka (8,6/10), expedia (4,7/5) Agoda (8,4/10), Booking(8,1/10), Traveloka (8,5/10)	Layanan, kenyamanan/ kebersihan, fasilitas/ lokasi Layanan, kenyamanan/ kebersihan Lokasi/ fasilitas

Tabel 6.1 menunjukkan bahwa sebagian besar tamu yang menginap di unit hotel/villa yang dikelola oleh OHL merasa puas terhadap keseluruhan produk dan pelayanan yang ditunjukkan dari penilaian tamu yang memberikan rata-rata nilai diatas 80%. Dari keseluruhan produk dan pelayanan yang disajikan para tamu memberikan penilaian tertinggi untuk pelayanan, diikuti oleh kenyamanan dan kebersihan, dan selanjutnya lokasi dan fasilitas. Penilaian atas pelayanan melampaui angka penilaian untuk kenyamanan/kebersihan, fasilitas dan lokasi yang mengindikasikan bahwa OHL dapat mengkompensasi kekurangan produk dan fasilitas melalui pelayanan yang baik sehingga tamu merasa nyaman selama menikmati produk dan pelayanan hotel/villa.

Penilaian tamu atas keseluruhan paket produk dan layanan searah dengan apa yang disampaikan oleh para pendiri perusahaan mengenai strategi tingkat operasional untuk mencapai kepuasan tinggi konsumen. Berikut adalah pernyataan dari beberapa pendiri OHL dan contoh komen tamu yang menginap di unit yang dikelola. “Kepuasan konsumen terhadap produk dan pelayanan Agata Hospitaliti akan kami capai melalui keramahan dan ketulusan karyawan AH dalam memberikan pelayanan” (Ginastra, Pendiri Agata Hospitality, Wawancara 23 Juni 2020).

Agata Hopitality membangun kualitas tinggi pelayanan melalui keramahan dan ketulusan karyawan di atas kualifikasi yang lain berupa keahlian, keterampilan dan pengetahuan. Keramahan dan ketulusan

dipercaya merupakan nilai-nilai kearifan lokal yang menjadi pondasi dalam membangun konsep pelayanan. Berikut disampaikan beberapa contoh komentar tamu AH.



Gambar 6. 1 Guest review umasari rice terrace Villa di booking.com
Sumber: <https://www.booking.com/Umasari Rice Terrace Villa>



Gambar 6. 2 Guest review umasari rice terrace Villa di booking.com
Sumber: <https://www.booking.com/Umasari Rice Terrace Villa>

Komentar tamu AH yang menginap di Umasari Rice Terrace menyatakan bahwa karyawan hotel memberikan pelayanan yang baik dan dapat memberikan informasi yang dibutuhkan. “Untuk mencapai tingkat kepuasan tinggi konsumen, Pramana Experience menerapkan *personalize service, balinese activities, balinese hospitality, high end service and product quality* dan kegiatan yang dikemas jadi satu” (Sudirga Yusa, Pendiri Pramana Experience, Wawancara 18 Juni 2020).

PE mencapai kepuasan penuh wisatawan melalui penerapan pelayanan pribadi menyuguhkan keramahan masyarakat Bali,

memberikan pengalaman berbagai aktivitas masyarakat lokal yang dikemas ke dalam aktivitas hotel, menyuguhkan kualitas produk yang tinggi sehingga memberikan pengalaman otentik kepada wisatawan. Berikut beberapa contoh komentar tamu di situs online.



Gambar 6. 3 Guest Review The Kayon di tripadvisor

Sumber: <https://www.tripadvisor.co.id/The Kayon Resort By Pramana>



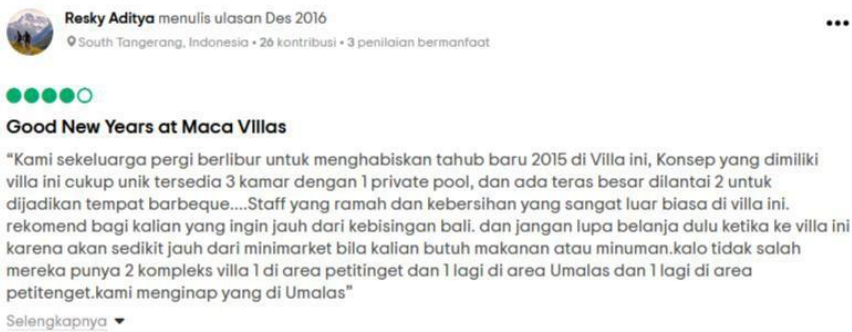
Gambar 6. 4 Guest Review The Kayon di tripadvisor

Sumber: <https://www.tripadvisor.co.id/The Kayon Resort By Pramana>

Komentar tamu yang menginap di The Kayon sebagai salah satu unit usaha PE sangat mengapresiasi dan memberikan nilai tinggi terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan The Kayon. Bahkan

tamu sampai menyarankan kepada beberapa merek ternama untuk belajar tentang pelayanan dari karyawan hotel ini. “Strategi FWA untuk mencapai tingkat kepuasan pelanggan adalah menjadi konsisten terhadap produk dan pelayanan” (Dharma Suyasa, Pendiri Fresh Water Asia, Wawancara 18 Juni 2020).

Fresh Water Asia menekankan konsistensi pada kualitas produk dan pelayanan untuk mencapai kepuasan pelanggan. Konsistensi hanya bisa dicapai melalui pelatihan dan kontrol secara berkesinambungan terhadap standar produk dan layanan organisasi. Berikut beberapa contoh komentar tamu yang pernah menginap di unit usaha FWA.



Gambar 6. 5 Guest review Maca Villas di tripadvisor

Sumber: https://www.tripadvisor.co.id/Hotel_Review-g469404-d2276325-Reviews-Maca_Villas_Spa_Bali-Seminyak_Kuta_District_Bali.html

Tamu yang menginap di unit usaha FWA ini menyoroti keramahan karyawan villa yang meerasa puas walaupun villa berlokasi yang cukup jauh dari fasilitas penunjang, seperti fasilitas kuliner. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas layanan yang diberikan oleh karyawan bisa mengkompensasikan kekurangan yang dimiliki oleh villa. “Astadala Management berkomitmen untuk memberikan pelayanan melalui keramah-tamahan Budaya Bali sebagai pondasi pelayanan dan menonjolkan kesan *privacy* melalui konsep villa” (Astawa, Pendiri Astadala Management, Wawancara 24 Juni 2020)

Konsep yang dilakukan oleh Astadala dalam mencapai kepuasan pelanggan hampir sama dengan yang lainnya, yaitu mengedepankan

keramah-tamahan nilai-nilai budaya Bali sebagai pondasi pelayanan dengan konsep privasi untuk tamu villa. Berikut beberapa komentar tamu yang menginap di unit usaha Astadala.

10,0 Spektakuler

Chris dari Australia
Pasangan
Villa Grand Deluxe 1 Kamar Tidur dengan Kolam Renang
Menginap 14 malam pada Maret 2018

"Have just stayed here for our third time and have booked to go back in August!"

We love the villa and pool, it's privacy and relaxing atmosphere. The staff are very friendly and are happy to help, any requests are dealt with promptly and efficiently. The location is within easy walking distance to Seminyak and Seminyak Square, cafes and restaurants and easy access to taxis for trips into Kuta or further afield.

Diulas pada 20 Maret 2018

Terjemahkan

Gambar 6. 6 Guest review Villa Seminyak Estate di Agoda.com

Sumber: <https://www.agoda.com/id-id/villa-seminyak-estate-spa-hotel-by-astadala>

9,2 Spektakuler

NUR dari Malaysia
Pasangan
Villa Lagoon
Menginap 1 malam pada Februari 2016

"Very nice resort!!"

My 1 night stay was awesome. The staff was very very helpful and friendly. I really love the lagoon villa and right access to the pool were superb! The villa was unique and different from other villa because of the loft concept and the pool for me is very long and good for swimming. 1 thing i wish they improve their breakfast selections.

Diulas pada 10 Februari 2016

Terjemahkan

Gambar 6. 7 Guest review Villa Seminyak Estate di Agoda.com

Sumber: <https://www.agoda.com/id-id/villa-seminyak-estate-spa-hotel-by-astadala>

Tamu yang menginap di Villa Seminyak Estate, salah satu unit usaha Astadala merasa puas dan bahagia dengan keramahan karyawan yang sangat sigap untuk memberikan pelayanan lebih atas permintaan wisatawan. Selain puas dengan keramahan karyawan, wisatawan juga menyukai konsep produk berupa villa yang terkesan menjaga privasi wisatawan. "BVP memiliki konsep pelayanan bernama "WISE sebagai singkatan dari *World-class Intimate Service Experience*", yang menekankan kepada pelayanan intim untuk lebih memahami kebutuhan, keinginan dan kesukaan pelanggan melalui perhatian lebih teliti oleh *butler* dan seluruh karyawan villa. Melalui pelayanan dengan konsep

ini tamu kami merasa dilayanani dengan antispansi yang sangat baik” (Sumerta, Pendiri BVP, Wawancara 22 Juni 2020).

Konsep layanan intim yang disingkat WISE oleh BVP menekankan kesigapan dalam memberikan pelayanan melalui penyelidikan pada kebutuhan, keinginan dan kesukaan/kebiasaan pelanggan. Melalui konsep layanan ini diharapkan tidak ada kebutuhan tamu yang tidak bisa dipenuhi, karena sudah diantisipasi dari awal. Berikut beberapa contoh komentar tamu yang menginap di unit usaha BVP.



Gambar 6. 8 Guest review Seiryu Villa di Agoda.com

Sumber: <https://www.agoda.com/id-id/the-seiryu-villas/hotel/bali-id.html>



Gambar 6. 9 Guest review Akana di booking.com

Sumber: <https://www.booking.com/hotel/id/akana-boutique.id.html?>

Tamu yang menginap di The Seiryu dan Akana, beberapa unit kelola BVP/AHM menyatakan bahwa pelayanan oleh karyawan memuaskan. Bahkan tamu yang menginap di The Seiryu Villa menyatakan bahwa

karyawan sangat atentif yang menggambarkan bahwa sasaran konsep pelayanan WISE tercapai.

6.2.3 Keunikan Produk yang Beragam sebagai Keunggulan Kompetitif

OHL, mengelola berbagai jenis produk yang memiliki ciri khas sendiri. Produk-produk ini meliputi hotel kecil, villa, butik hotel, guest house, dan home stay dengan fasilitas yang sederhana namun unik. Keunggulan OHL terletak pada kemampuannya dalam merancang produk-produk yang beragam dan menerapkan kebijakan yang fleksibel, termasuk dalam mengatur sistem tata kelola yang sesuai dengan konsep produk yang dibuat.

OHL percaya bahwa ukuran kecil bukanlah penghalang untuk diminati oleh konsumen. Bahkan, terdapat sejumlah pangsa pasar yang lebih menyukai produk-produk kecil yang memiliki ciri khas tersendiri. Ungkapan “small but beautiful” menjadi semacam jargon yang diusung oleh unit-unit produk yang dikelola oleh OHL, dengan tujuan menarik pangsa pasar yang mencari pengalaman yang unik. Sebagai contoh, wisatawan Eropa cenderung memilih menginap di hotel kecil dengan ciri khas tertentu. Mereka menilai OHL sebagai perwujudan dari pariwisata yang berkelanjutan, dengan mempertimbangkan skala produk yang kecil, kepedulian terhadap lingkungan, keterlibatan masyarakat lokal, serta penonjolan unsur-unsur budaya dalam produk dan layanan yang disediakan. Wisatawan Eropa ini juga menyarankan OHL untuk tetap berkomitmen pada pariwisata yang berkelanjutan.

Pasar Eropa lebih memilih hotel dengan ciri khas khusus, seperti butik dengan gaya tradisional atau kontemporer, yang memiliki jumlah kamar terbatas, biasanya tidak lebih dari 100 kamar. Mereka meyakini bahwa dalam jenis produk seperti ini, mereka dapat merasakan unsur budaya, keramahan, dan berinteraksi dengan para staf hotel. Sebagai contoh, villa menjadi sangat populer, dan Bali terkenal dengan konsep villa yang terjangkau. Model produk ini umumnya dikelola oleh OHL,

sementara OHL lebih cenderung mengelola hotel-hotel besar dengan jumlah kamar di atas 100. Meskipun begitu, para pemasok grosir (wholesaler) percaya bahwa keaslian budaya dapat ditemukan dalam hotel-hotel kecil hingga menengah, terutama dalam paket perjalanan yang menggabungkan beberapa destinasi. Mereka lebih memilih hotel atau villa dengan jumlah kamar terbatas agar dapat menjaga produktivitas mereka. Dalam konteks ini, OHL memiliki kelebihan dalam merespons dengan cepat karena memiliki birokrasi yang lebih sederhana dan pola komunikasi yang lebih informal, berkat hubungan yang sudah terjalin.

Gede Gunawan, seorang pimpinan di Agoda.com, sebuah agen perjalanan online dengan pangsa pasar internasional, melihat potensi besar bagi OHL untuk berkembang menjadi jaringan hotel (chain hotel), mengingat potensi pasar yang ada di Bali dan Indonesia secara umum. Namun, saat ini OHL masih fokus pada pengelolaan hotel-hotel dalam lingkup lokal dan belum memiliki merek produk yang dikenal secara luas oleh konsumen. OHL juga menghadapi tantangan dalam kegiatan pemasaran karena biaya yang tinggi dan kompleksitas untuk mengiklankan banyak hotel dengan nama yang berbeda-beda. Meskipun demikian, OHL dapat mengandalkan strategi produk yang unik dan menekankan pada keunikan produk dalam upaya pemasaran.

OHL merupakan entitas yang mengelola berbagai jenis akomodasi, seperti hotel kecil, villa, butik hotel, guest house, dan home stay. OHL memiliki keunggulan dalam merancang dan mengelola produk-produk yang beragam dengan ciri khas yang unik. Mereka juga menerapkan kebijakan yang fleksibel dan dapat menyesuaikan tata kelola sesuai dengan karakteristik produk yang mereka kelola.

Salah satu keunggulan utama OHL adalah kemampuannya dalam menyesuaikan diri dengan pasar yang mencari pengalaman yang berbeda dan unik. OHL percaya bahwa ukuran kecil tidak berarti kurang diminati oleh konsumen. Sebaliknya, terdapat sejumlah pangsa pasar yang justru lebih memilih produk-produk kecil dengan ciri khas yang khusus. OHL menggunakan pendekatan “small but beautiful” sebagai filosofi mereka,

yang menarik perhatian wisatawan yang mencari pengalaman yang autentik dan berbeda. Misalnya, wisatawan Eropa cenderung memilih menginap di hotel kecil yang menonjolkan ciri khas tertentu, seperti gaya tradisional atau kontemporer. Mereka melihat OHL sebagai perwujudan dari pariwisata berkelanjutan yang mempertimbangkan skala produk yang kecil, kepedulian terhadap lingkungan, keterlibatan masyarakat lokal, serta penonjolan unsur-unsur budaya dalam produk dan pelayanan yang disediakan.

Pasar Eropa khususnya memiliki preferensi terhadap hotel dengan ciri khas yang khusus, seperti butik hotel dengan gaya arsitektur atau desain interior yang unik. Mereka lebih memilih hotel dengan jumlah kamar terbatas, umumnya tidak lebih dari 100 kamar, karena mereka percaya bahwa dalam lingkungan yang lebih kecil, mereka dapat merasakan kehangatan, keramahan, dan berinteraksi dengan staf hotel dengan lebih dekat. Villa juga menjadi pilihan populer di antara wisatawan, dan Bali terkenal dengan konsep villa yang terjangkau yang menawarkan pengalaman yang lebih pribadi dan intim. Sementara itu, OHL lainnya cenderung fokus pada hotel-hotel kecil hingga menengah dengan jumlah kamar terbatas. Mereka percaya bahwa keaslian budaya dapat ditemukan dalam hotel-hotel tersebut, terutama dalam konteks paket perjalanan yang menggabungkan beberapa destinasi. Mereka juga mempertimbangkan produktivitas dalam menjalankan bisnis, sehingga lebih memilih hotel atau villa dengan jumlah kamar terbatas agar dapat menjaga kualitas layanan.

Gede Gunawan, seorang pimpinan di Agoda.com, sebuah agen perjalanan online dengan pangsa pasar internasional, melihat potensi besar bagi OHL untuk berkembang menjadi jaringan hotel (chain hotel), terutama mengingat potensi pasar yang ada di Bali dan Indonesia secara umum. Namun, saat ini OHL masih fokus pada pengelolaan hotel-hotel dalam skala lokal dan belum memiliki merek produk yang dikenal secara luas oleh konsumen. OHL juga menghadapi tantangan dalam pemasaran karena biaya yang tinggi dan kompleksitas dalam mengiklankan banyak

hotel dengan nama yang berbeda-beda. Meskipun begitu, OHL dapat mengandalkan strategi pemasaran yang menekankan pada keunikan produk mereka dan memanfaatkan reputasi mereka sebagai penyedia pengalaman yang unik.

Dalam kesimpulannya, OHL memiliki keunggulan dalam mengelola berbagai jenis produk yang beragam, menerapkan kebijakan yang fleksibel, dan fokus pada keunikan produk. Mereka menarik minat dari sebagian pangsa pasar yang mencari pengalaman yang unik dan berbeda, serta mendapatkan pengakuan dari berbagai pihak dalam industri perhotelan. Secara keseluruhan, OHL memiliki keunggulan dalam mengelola produk-produk yang beragam dengan kebijakan yang fleksibel dan fokus pada keunikan produk. Mereka menarik minat dari sebagian pangsa pasar yang mencari pengalaman yang unik dan berbeda, serta mendapatkan pengakuan dari berbagai pihak dalam industri perhotelan, seperti tamu yang menginap, asosiasi perhotelan, konsultan perhotelan, dan agen perjalanan. OHL mengelola produk yang beragam dan memiliki ciri khas mulai dari hotel berskala kecil, villa, butik hotel sampai kepada *guest house* dan *home stay* yang memiliki fasilitas sederhana. Keunggulan ini sebagai kinerja dari kapabilitas mendesain produk yang beragam dan menerapkan kebijakan yang fleksibel termasuk mendesain tata kelola yang disesuaikan dengan karakter konsep produk yang dibuat.

Kecil tidak berarti kurang diminati ketimbang yang besar, karena tersedia pangsa pasar yang lebih menyukai produk kecil tetapi memiliki ciri khas. Ungkapan “*small but beautiful*” menjadi jargon yang bisa diusung oleh unit-unit produk yang dikelola dengan menysasar pangsa pasar yang mencari keunikan. Sebagai contoh pangsa pasar Eropa cenderung memilih hotel kecil dengan ciri khas melalui berbagai alasan. Mereka menilai bahwa OHL adalah bentuk produk pariwisata yang berpihak kepada pariwisata berkelanjutan melalui *small scale of product*, ramah kepada lingkungan, pemberdayaan masyarakat lokal dan mengedepankan unsur-unsur budaya pada produk dan pelayanan yang

disuguhkan. Mereka menyarankan agar OHL tetap berpihak kepada pariwisata berkelanjutan. *“Pangsa pasar (Eropa) ini lebih memilih hotel yang memiliki ciri khas khusus seperti butik dengan gaya tradisional atau gaya kontemporer yang memiliki kamar terbatas, tidak lebih dari 100 kamar karena meyakini bahwa unsur budaya, keramahan dan pertukaran budaya dengan karyawan hotel didapat pada jenis produk ini. Sebagai contoh, villa sangat digemari dan Bali sangat terkenal dengan konsep Villa yang harganya sangat terjangkau”* (Marika Gloecker, Executive Manager Product & Contracting Go-Vacation Indonesia, Wawancara 24 Juli 2020).

Model produk ini banyak dikelola oleh OHL sementara OHM lebih banyak mengelola hotel besar dengan jumlah kamar diatas 100 kamar. *Wholesaler* meyakini bahwa otentisitas budaya bisa didapat dari produk dan pelayanan hotel kecil-menengah, terutama pada *round-trip package* yang mengkombinasikan Candidasa-Ubud-Pemuteran-Nusa Penida (12 nights) yang menggunakan butik *Balinese style* hotel. Selain itu, memilih hotel/villa dengan jumlah kamar terbatas akan memungkinkan pihak Go-Vacation menjaga produktivitas mereka karena Marika menyadari bahwa produktivitas mereka dinilai dari jumlah *“room night”* yang dihasilkan pada periode kontrak. Tentu saja jumlah produksi *“room night”* yang sama akan memiliki arti yang berbeda di hotel besar dan hotel kecil. Hotel dengan jumlah kamar yang banyak cenderung akan melakukan kerjasama dengan beberapa *wholesaler* besar di area yang sama, sehingga cenderung terjadi persaingan antar *wholesaler* yang bisa menyebabkan persaingan harga diantara *wholesaler* tersebut. *“Walaupun mereka (wholesaler yang diwakili) bekerjasama dengan hotel besar tetapi mereka lebih memfokuskan pada model kerjasama jangka panjang melalui kontrak eksklusif untuk menjaga produktivitas. Karena target room night yang diberikan hotel besar biasanya tinggi maka sering kali harus mencapai production melalui special deal sehingga harus negosiasi harga. Selain itu, hotel besar akan kerjasama dengan beberapa wholesaler sehingga terjadi persaingan. Jadi, kami cenderung memilih satu eksklusif hotel yang butik dan konsentrasi memproduksi dengan harga yang*

pantas” (Marika Gloecker, Executive Manager Product & Contracting Go-Vacation Indonesia, Wawancara 24 Juli 2020).

John Savenson menyatakan bahwa segmen pasar yang menginginkan keramahan dan keunikan produk akan memilih untuk menginap di hotel kecil yang memiliki ciri khas dan model produk ini banyak dikelola oleh OHL. Lebih lanjut John menyatakan bahwa untuk menjual paket baru, jumlah unit/hotel yang berpartisipasi merupakan hal yang penting bagi Traveloka karena dapat menentukan jumlah inventori produk yang dijual. Semakin banyak hotel yang berpartisipasi maka akan semakin banyak pilihan buat konsumen. Traveloka menilai bahwa beberapa hotel dengan kamar terbatas akan lebih baik dibandingkan dengan satu hotel dengan jumlah kamar banyak. OHL cenderung lebih cepat respon karena sistem birokrasi yang pendek. Di samping itu, model komunikasi bisa dilakukan informal karena sudah saling mengenal.

Gede Gunawan, pimpinan Agoda.com sebuah *online travel agency* yang memiliki pangsa pasar mancanegara melihat bahwa OHL memiliki potensi sangat besar untuk berkembang menjadi chain hotel mempertimbangkan potensi market yang ada di Bali dan Indonesia. *“Saat ini OHL masih sebatas mengelola hotel pada perspektif pemilik (baru dikenal oleh pemilik) dan belum sampai kepada perspektif konsumen karena belum punya bren produk. Dan saat ini OHL masih berfokus kepada pengelolaan di lokal area padahal Indonesia masih memiliki peluang yang sangat besar untuk jasa pengelolaan. Di Indonesia termasuk Bali masih banyak independent hotel yang dioperasikan tanpa pengelolaan operator profesional”* (Gede Gunawan, Country Director Agoda.com, Wawancara 28 Oktober 2020).

Gunawan menambahkan bahwa dari sisi produk dan pelayanan OHL tidak kalah dari *Local Chain* maupun dari *International Chain Hotel*. Walaupun dari tata kelola pemasaran OHL memiliki tantangan untuk melakukan kegiatan pemasaran karena biaya pemasaran sangat tinggi dan sangat sulit membuat advertensi yang melibatkan banyak hotel dengan nama yang berbeda-beda, tetapi OHL dapat mengandalkan

strategi produk yang unik. “{Memasarkan 100 hotel bisa lebih murah daripada memasarkan 10 hotel dengan nama hotel berbeda-beda. Namun dengan kondisi ini OHL dapat mengikuti program yang kami punya sesuai dengan anggaran dan berfokus kepada strategi keunikan produk. Lagipula, jumlah kamar OHL terbatas sehingga tidak harus mengikuti semua program kami” (Gede Gunawan, Country Director Agoda.com, Wawancara 28 Oktober 2020).

Bhawadwaj, et., al., (1993) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif merupakan implementasi strategi pemanfaatan sumberdaya perusahaan. Implementasi strategi keunggulan kompetitif dijabarkan pada berbagai level organisasi, diantaranya level korporat, level bisnis dan level fungsional (Ritson, 2011).

Implementasi strategi keunggulan kompetitif OHL dilakukan pada berbagai tingkatan organisasi. Pada tingkatan korporat, OHL membangun reputasi melalui kinerja yang baik, menjaga komunikasi intensif dengan investor, dan tidak membebankan biaya tertentu pada saat perencanaan pembukaan hotel. Pada tingkatan bisnis, OHL menerapkan strategi *differentiation* dengan menawarkan beragam jenis produk dan pelayanan yang unik, serta menekankan nilai-nilai budaya lokal sebagai komponen budaya pelayanan perusahaan. Pada tingkatan fungsional, OHL mengimplementasikan strategi SDM, pemasaran dan penjualan, akuntansi dan keuangan, serta operasional secara efektif dan efisien.

Dengan karakteristik yang unik, kapabilitas yang khas, keunggulan kompetitif yang terbangun, dan implementasi strategi di berbagai level organisasi, OHL berhasil mencapai pertumbuhan, stabilitas, dan penghematan yang diharapkan. Semua ini dapat dilihat dalam tabel 6.1 yang menyajikan rangkuman dari karakteristik dan sumberdaya unik, kapabilitas unik, keunggulan kompetitif, serta implementasi strategi di berbagai level organisasi.

6.3 Implementasi Strategi Tingkat Korporat

Keunggulan kompetitif OHL di tingkat korporat berupa fleksibilitas melalui kustomisasi diperkuat oleh pernyataan Sumerta. Ketersediaan luas lahan dan lokasi lahan yang dimiliki investor tidak selalu besar dimana BVP bisa memanfaatkan kondisi ini menjadi sebuah potensi bisnis melalui perencanaan investasi yang dianalisa melalui studi kelayakan. Fasilitas-fasilitas tamu diutamakan pada segi kualitas sedangkan fasilitas manajemen menuju standar kebutuhan minimum.

Investasi diusulkan tepat guna dan tepat sasaran. Memberikan fleksibilitas kepada pemilik untuk menggunakan nama yang diinginkan sebagai nama hotel/villa. Investasi berkonsentrasi pada konsep kerjasama untuk mencapai keuntungan bersama sehingga investasi dibuat sangat efisien karena pada akhirnya manajemen punya kewajiban moral untuk mampu mengembalikan investasi.

Astama (pendiri TNH) menilai bahwa kemampuan OHL menjadi lebih fleksibel pada kriteria produk, negosiasi kerjasama pengelolaan dan penerapan standar dan prosedur merupakan keunggulan kompetitif berkelanjutan di tingkat korporat. *“Keunggulan kompetitif pada tingkat korporasi dari OHL adalah lebih fleksibel pada standar dan prosedur, bahkan bisa disesuaikan dengan kebutuhan pemilik properti. Sifat fleksibel ini memungkinkan OHL untuk berkreaitivitas yang tidak dimiliki oleh OHM karena mereka memiliki standar baku”* (Astama, Pendiri The Nusa Hospitality, Wawancara 26 Juni 2020).

Implementasi strategi keunggulan kompetitif OHL di tingkat korporat untuk mencapai sasaran pertumbuhan, stabilitas dan penghematan dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya:

- a. Membangun reputasi melalui kinerja, kejujuran melalui penyampaian proposal dan *Open policy* pada semua laporan operasional, dan menjaga komunikasi yang inten dengan investor
- b. Tidak membebankan biaya penggunaan *brand* produk tertentu, biaya marketing, biaya pelatihan dan biaya penggunaan tenaga

asing, biaya pembelian peralatan, perkakas dan sistem tertentu pada saat perencanaan pembukaan hotel (*pre-opening*)

- c. Biaya pengelolaan yang relatif lebih murah dan aman, dimana *management fee* dibebankan dari keuntungan kotor (GOP).
- d. Lebih fleksibel dalam menyediakan waktu pertemuan dengan investor, durasi kerjasama, penentuan nama hotel, skala produk disesuaikan dengan kemampuan investasi

6.4 Implementasi Strategi Tingkat Bisnis

Swabawa (Pendiri SMI) menyatakan bahwa oleh karena memiliki standarisasi baku, fleksibilitas ini tidak dimiliki oleh OHM. Sedangkan keunggulan kompetitif pada tingkat operasional lebih bersifat generik dan berada pada level mikro, seperti kemampuan berinovasi dan beradaptasi. "*Keunggulan pada tingkat operasional bersifat sangat generik berupa inovasi dan adaptasi, yaitu melakukan persaingan dengan adaptasi yang sudah ada lalu membuat inovasi sesuai dengan karakteristik produk dan daerah tempat produk beroperasi*" (Swabawa, Pendiri Stanagiri Management International, Wawancara 26 Juni 2020).

Bentuk penerapan keunggulan kompetitif pada tingkat operasional di Pramana Experience disampaikan oleh Sudirga Yusa. Ciri khas Pramana adalah *genuine* yang artinya keaslian, kemurnian dan kepolosan yang menonjolkan kearifan budaya lokal di dalam konsep pelayanan perusahaan untuk menumbuhkan kesan bahwa tamu merasa seperti tinggal di rumah saudara atau sahabat. Kesan yang dibangun dari konsep produk dan pelayanan *genuine* ini adalah bukan hanya sebagai hotel biasa tetapi juga sebagai tempat jamuan tamu-tamu yang mau datang menginap. Dirga sangat memahami bahwa kegiatan pariwisata merupakan berbagai unsur termasuk pertukaran pengalaman diantara penyedia produk pariwisata dengan penikmat produk.

Dengan memilih Bali sebagai tujuan destinasi, Dirga percaya bahwa para pelancong ini membutuhkan pengalaman otentik dari destinasi yang dikunjunginya sehingga menekankan pada otentisitas produk Bali

di dalam mengemas paket produk dan layanannya. Dirga menyatakan bahwa:

“Kegiatan yang kami tawarkan kepada tamu merupakan refleksi dari kebiasaan sehari-hari masyarakat Bali yang dibawa ke dalam kegiatan hotel. Melalui kegiatan ini PE menekankan kepada differentiation dengan menonjolkan real experiences atau pengalaman nyata kegiatan masyarakat Bali seperti makan pagi dengan bubur sumsum, jamu kunyit sebagai welcome drink. Selain itu ada kegiatan khusus untuk tamu bersosialisasi dengan sesama dan dengan staf hotel melalui kegiatan Temu Wirasa atau dikenal dengan cocktail party di hotel besar. Kegiatan ini adalah sebagai ajang bergaul dengan tamu lain termasuk manajemen. Semua staff dan manajemen keluar kantor untuk berbaur di acara tersebut dengan saling memperkenalkan diri, menceritakan kegiatan tradisional di Bali dan keindahan produk pariwisata Bali. Di ajang ini dibuat suasana agar tamu melupakan status pribadi untuk berbaur satu sama lain” (Dirga, Pendiri Pramana Experience, Wawancara 18 Juni 2020).

Differentiation sebagai strategi keunggulan kompetitif menjadi strategi dari OHL dalam berbagai bentuk. Sumerta (pendiri BVP) menekankan differentiation pada konsep dimana BVP khusus mengelola villa. Konsep villa yang ditonjolkan adalah privasi, melalui *private pool*, fasilitas memasak pribadi, pembatas tembok yang tinggi dengan pelayanan melalui *butler service*. Memasak sampai menghidangkan makanan dapat dilakukan di dalam villa dan ini tidak dapat dilakukan pada konsep hotel. Ini terjadi oleh berkembangnya pangsa pasar yang membutuhkan fasilitas privat dari pangsa pasar grup kecil atau grup keluarga yang ingin melakukan pertemuan di Bali. Pada saat itu pula timbul konsep *in villa barbeque* yang menjadi konsep populer di villa.

Butler service merupakan konsep pelayanan yang diterapkan di villa dimana tamu akan dilayani oleh seorang *butler* mulai dari tamu datang

di villa, selama menikmati fasilitas di villa termasuk tur dan sampai tamu meninggalkan villa. *Butler* adalah istilah untuk kepala pelayanan di villa. *Butler service concept* ada dua, yaitu *full butler service* yang menugaskan satu orang *butler* untuk sepasang atau sekeluarga tamu selama 24 jam mulai dari kedatangan sampai tamu *check out* dimana seorang *butler* akan mendapatkan fasilitas *housing* selama melayani tamu, dan *semi butler service* yang menugaskan beberapa *butler* untuk sepasang atau sekeluarga tamu sesuai dengan jadwal kerja biasa.

Duartha menyatakan bahwa PVI menekankan diferensiasi melalui desain, tampilan produk dan pelayanan termasuk organisasi. Menonjolkan desain lokal dengan jumlah kamar maksimal 30 unit, para tamu hotel dilayani dengan konsep semi-butler dimana melalui konsep ini organisasi dibuat sangat sederhana dengan menggabungkan beberapa fungsi ke dalam satuan unit kerja. “*Melalui jumlah unit yang terbatas, PVI memiliki peluang untuk melayani semua tamu dengan lebih maksimal, lebih intim dan perhatian kepada keseluruhan tamu bisa dicapai. Selain itu, jumlah tamu yang terbatas juga sesuai dengan konsep pariwisata yang ramah lingkungan*” (Duartha, Pendiri Puri Villas Indonesi, Wawancara 24 Juni 2020).

Sedangkan Swabawa sangat yakin keberhasilan unit-unit Stanagiri dapat diwujudkan melalui konsep produk dan pelayanan butik, seperti yang disampaikannya berikut: “*Stanagiri mengkhususkan diri pada produk dan pelayanan dengan konsep butik yang sangat unik pada karakteristik produknya. Konsep butik adalah sesuatu yang tidak bisa dikategorikan dengan kelas hotel atau bintang, tetapi dapat memiliki nilai atau harga tinggi*” (Swabawa, Pendiri Stanagiri Management International, Wawancara 26 Juni 2020).

Keunggulan kompetitif kedua Astadala adalah *specialization focus* pada bidang pemasaran dan penjualan untuk mendukung keunggulan kompetitif *differentiation* pada produk berupa villa. Memulai dengan hanya 12 karyawan, Astawa membuka Seminyak Suites secara bertahap dengan menangani secara langsung bagian penjualan dan pemasaran,

pemesanan kamar dan akuntansi untuk menjaga komunikasi secara langsung dengan personal kunci wholeseller sedangkan bagian operasional dibantu pengawasan oleh Operation Manager. Organisasi dibuat sangat sederhana dimana operasional disupervisi secara langsung dari tim korporat sementara tingkat Supervisor ditempatkan di setiap unit. Alasan dari menangani secara langsung bagian pemasaran & penjualan dan pemesanan kamar salah satunya adalah untuk memberikan garansi penanganan secara cepat, tepat dan akurat kepada partner kerja. Alasan lain ketertarikan *wholesaler* untuk memberikan dukungan adalah kesempatan *wholesaler* dalam membuat *combined package* antara hotel dengan villa untuk paket 14 malam dimana lima malam untuk villa dan sembilan malam untuk hotel. Selain bekerja sama dengan *wholesaler*, Astawa juga menjalin hubungan dengan beberapa *Online Travel Agency* (OTA) yang pada saat itu masih merupakan *home-based travel agent* seperti Rates to Go, Agoda.com, indo.com dan beberapa *web-based travel agent* lokal yang memasarkan villa melalui website diantaranya Bali Villa Rentals. Kala itu merupakan awal kemunculan OTA.

Berselang tiga tahun berikutnya yaitu tahun 2008 perkembangan OTA sangat pesat dimana beberapa OTA baru bermunculan dan berkembang seperti Wotif.com dan Expedia.com. Pada saat itu OTA sudah tidak *home-based* dan menguasai pasar yang merubah metode pemesanan kamar. Situasi ini dimanfaatkan oleh Astadala Hospitality untuk memperluas jaringan pasar dan menjadi salah satu kunci penting keberhasilannya. Pengelolaan unit baru di tahun 2013 bernama The Bene Legian dan The Haire Seminyak menggunakan lebih banyak jaringan pemasaran dan penjualan online melalui OTA. Untuk mendukung peralihan teknologi ini, Astadala merekrut tenaga kerja muda yang lebih mengetahui dan memahami teknologi informasi sebagai tenaga pemasaran & penjualan. Pada saat itu pula terjadi pergeseran pembagian tugas tenaga penjualan dimana sebelumnya hotel mempekerjakan tenaga penjualan di masing-masing regional atau negara asal pasar seperti SM Eropa, SM Asia Pasifik, SM Jepang dan Korea menjadi hanya seorang

SM untuk semua area. Perbedaan hanya terjadi untuk *offline* SM dan *online* SM.

Implementasi strategi keunggulan kompetitif OHL di tingkat bisnis menerapkan strategi *differentiation* sebagai strategi utama dan *cost leadership* dalam bentuk efisiensi sebagai strategi kedua (*Porter's Triangle Strategies*, 1980) terdiri dari *cost leadership*, *centralization* dan *differentiation*, diterapkan pada aspek produk, pelayanan dan tata kelola dalam bentuk berikut:

- a. Jenis produk beragam, butik, unik, dan memiliki ciri khas tersendiri mulai dari home-stay, guest house, cottage, bungalow, villa dan bahkan hotel kategori kecil-menengah.
- b. Model organisasi *customize*, disesuaikan dengan karakter, ukuran dan spesifikasi produk.
- c. Prosedur kerja dan SOP fleksibel dan bisa disesuaikan dengan karakter produk, kebiasaan masyarakat setempat, dan ukuran struktur organisasi
- d. Lebih menekankan kepada penerapan nilai-nilai budaya lokal sebagai komponen budaya pelayanan perusahaan, menonjolkan kebiasaan atau cara hidup masyarakat lokal sebagai produk unggulan pada aktivitas wisatawan untuk memberikan pengalaman otentik kepada wisatawan
- e. Model kerja dan pelayanan dengan sistem *multy-tasking* dengan penggabungan beberapa peran pekerjaan ke dalam satu fungsi tugas yang disebut *butler*.

Karakteristik kecil, lincah dan efisien memungkinkan OHL melakukan penghematan melalui prosedur pelayanan efektif/efisien, komponen biaya produksi lebih murah karena tidak membayar gaji *expatriates*, melakukan kegiatan marketing terpilih, dan tidak membayar biaya konsultan.

6.5 Implementasi Strategi Tingkat Fungsional

Kecil, efisien, dan lincah merupakan karakteristik dari OHL yang memungkinkan OHL bisa lebih fleksibel dalam menerapkan standar. Implementasinya adalah bahwa struktur organisasi di setiap hotel yang dikelola berbeda-beda tetapi kelima fungsi bisnis seperti administrasi, penjualan dan pemasaran, operasional, pengelolaan sumber daya manusia, keuangan & akunting tetap dijalankan. Sebagai contoh di hotel A yang memiliki pangsa pasar yang lebih luas akan mempekerjakan seorang manajer penjualan sedangkan di hotel B yang memiliki pangsa pasar lebih terbatas hanya mempekerjakan seorang administrasi penjualan. Tingkat efisiensi OHL juga bisa terjadi oleh penanganan beberapa fungsi bisnis di tingkat korporat dan hanya melakukan fungsi operasional di unit bisnis. Pada unit ini tidak mempekerjakan seorang GM yang harus memiliki kualifikasi pada kelima fungsi bisnis, melainkan hanya mempekerjakan seorang Operation Manager yang hanya perlu memiliki kualifikasi di bidang operasional.

Sumerta sebagai salah satu pendiri BVP menyatakan bahwa efisiensi bisa dicapai dari kemampuan OHL dalam membentuk struktur organisasi yang fleksibel.

“Mempertimbangkan potensi penjualan dan keuntungan, beberapa fungsi dikerjakan di tingkat korporat untuk mencapai efisiensi di unit. Potensi penjualan dari setiap properti juga menjadi aspek penentu di dalam penyesuaian sistem dan struktur organisasi dimana beberapa posisi digabungkan melalui multi-tasking. Laporan dibuat sederhana dan mudah dipahami oleh pemilik, tidak menggunakan tenaga kerja asing. Fungsi operasional, penjualan dan accounting ada di unit sedangkan fungsi marketing, financial dan pengembangan karyawan ada di perusahaan korporat” (Sumerta, Pendiri BVP, Wawancara 22 Juni 2020).

Lebih jauh Sumerta membandingkan bahwa OHM memegang prinsip standar baku, direksi dari pusat ke bawah. Oleh karena struktur

organisasinya yang baku, maka *job description* dari setiap posisi akan terlihat lebih standar kemudian pelayanan yang diberikan lebih menekankan profesionalisme dimana calon pekerja biasanya harus memiliki standar kelulusan tertentu yang biasanya membutuhkan lulusan D3 ke atas. Sedangkan OHL membuat SOP yang lebih fleksibel disesuaikan dengan karakter produk, alat-alat kerja tidak harus sama seperti contoh di hotel menggunakan *trolley* untuk membawa linen sedangkan di villa menggunakan keranjang. Pelayanan lebih menekankan pada kepribadian yang dapat dibentuk langsung melalui training sehingga calon karyawan masih bisa berasal dari lulusan SMK dan sederajat. Pelayanan ditekankan pada *personality*, sehingga nilai satu diberikan kepada kepribadian (*personality*) sedangkan kemampuan (*ability*), kecakapan (*capability*) dan pengalaman (*experience*) diberikan nilai nol. Untuk mencapai nilai tinggi maka kepribadian diprioritaskan, dengan demikian nilainya akan menjai seribu. Pelayanan yang menekankan kepribadian mengarah kepada pelayanan yang tulus apa adanya (*genuine*) melalui usaha ekstra dan senyum yang tulus.

Duartha sebagai pendiri Puri Villas Indonesia (PVI) menghubungkan fleksibilitas organisasi dengan design hotel yang dikelola. Untuk mendukung konsep *multy-tasking*, posisi beberapa fasilitas hotel dibuat berdekatan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan jangkauan penambahan beban kerja. Setiap unit hotel hanya dipimpin oleh seorang Operation Manager yang dibantu oleh seorang Supervisor yang langsung membawahi karyawan. “*Butler menangani fungsi kerja kantor depan, tata graha dan penyajian makanan. Untuk mendukung konsep operasional ini, posisi restoran dan kantor depan dibuat berdekatan*” (Duartha, Pendiri Puri Villas Indonesi, Wawancara 24 Juni 2020).

Sama seperti OHL yang lainnya, PVI juga menerapkan organisasi yang fleksibel sesuai dengan skala fasilitas dan kemampuan unit. PVI tidak menempatkan Manager Departemen dan GM pada struktur organisasi, fungsi penjualan dan pemasaran, finansial dan pelatihan ditangani oleh kantor pusat sementara fungsi operasional, pencatatan

penjualan dan biaya ditangani di masing-masing unit. Laporan keuangan ditangani di pusat melalui bantuan sistem akuntansi yang bisa dioperasikan dan dikontrol dari pusat. Fungsi penjualan dan pemasaran ditangani di pusat karena tidak semua unit mampu mempekerjakan seorang manager penjualan dan pemasaran.

Ginastra pendiri Agata Hospitality (AH) melihat kebutuhan penggabungan beberapa pekerjaan sebagai upaya untuk menangani keseluruhan fungsi tugas oleh jumlah tenaga kerja yang terbatas.

“OHL memiliki jumlah karyawan yang terbatas, sehingga karyawan harus punya multy-skill untuk mengerjakan beberapa bidang pekerjaan. Contohnya pekerjaan kantor depan, tata graha dan pelayanan restoran dikerjakan oleh satu fungsi pekerjaan yang sering disebut dengan butler” (Ginastra, Pendiri Agata Hospitality, Wawancara 23 Juni 2020).

Sudirga Yusa pendiri Pramana Experience melakukan sentralisasi kegiatan pemasaran dan penjualan dilakukan di tingkat korporat juga karena tidak semua unit mempekerjakan seorang staff sales dan tidak semua unit bisa menganggarkan biaya pemasaran. Aktifitas pemasaran dan penjualan dikoordinir oleh tim korporat yang membuat *yearly calendar of event* berupa kegiatan yang harus diikuti unit dengan *share cost* kegiatan. Beberapa unit punya sales manager dan bisa membuat program di luar agenda korporat dengan anggaran biaya dari unit. Hotel berbintang tiga ke bawah dikepalai oleh seorang Operation Manager sedangkan hotel berbintang empat keatas dikepalai oleh GM atau Resort Manager atau Villa Manager. Besarnya organisasi di masing-masing unit sangat disesuaikan, pengawasan menggunakan panduan SOP yang sangat disesuaikan berdasarkan karakteristik produk.

Berbeda dengan Astadala, Agata Hospitality menerapkan sistem komputer untuk menjalankan operasional. Karakter fleksibel yang dimiliki sebagai OHL memungkinkan AH mengelola properti yang berlokasi terpencil dengan fasilitas minimum untuk menjangkau pangsa

pasar sasaran menggunakan teknologi. Agata menerapkan sistem kontrol operasional dengan menggunakan *hotelogix property management system* dan sistem akuntansi bernama “Zero” untuk manajemen pencatatan dan pengendalian keuangan sebagai kunci sukses mereka. Kedua sistem ini merupakan *cloud-based system* yang biayanya bisa dianggarkan ke dalam biaya operasional bulanan melalui kerjasama sewa menyewa. Hal ini memberikan keringanan kepada pemilik properti yang tidak harus menyediakan investasi besar untuk penyediaan sistem.

“Kunci sukses operasional dari AH adalah melalui perampingan proses penjualan dan pemesanan kamar dengan sistem Hotelogix sehingga mampu menjalankan operasional secara efisien dengan jumlah karyawan yang terbatas, menggunakan Zero sistem akuntansi yang mampu memberikan tingkat efektivitas dan efisiensi pada catatan keuangan pada pencatatan biaya-biaya penjualan dan keuangan” (Ginastra, Pendiri Agata Hospitality, Wawancara 23 Juni 2020).

Sistem ini juga mampu mendukung kebijakan maksimalisasi penjualan (*revenue management strategy*) karena memberikan informasi tentang inventori kamar, strategi pesaing dan tingkat harga yang bisa dibeli di pasar. Penggunaan teknologi meningkatkan kepercayaan pemilik hotel kepada operator karena laporan keuangan menjadi terbuka untuk kedua belah pihak dimana owner juga diberikan akses untuk memeriksa transaksi yang terjadi setiap saat melalui *login password* tertentu. Hotelogix juga memungkinkan tamu melakukan pemesanan kamar secara langsung melalui pemberian *log-in password* kepada partner kerja seperti *wholesaler* dan *travel agent* sehingga meringankan pekerjaan bagian pemesanan kamar.

Implementasi strategi level fungsional merupakan penjabaran strategi level bisnis pada fungsi-fungsi manajemen, diantaranya:

- a. Strategi SDM adalah membentuk SDM yang memiliki kepribadian, sopan dan santun berkarakter “*Agawe sukaning*

len” dengan memberdayakan masyarakat setempat melalui penanaman nilai-nilai budaya lokal pada budaya pelayanan intim.

- b. Strategi Pemasaran dan penjualan adalah mengedepankan kedekatan hubungan personal dengan mitra kerja dan mengutamakan kegiatan berbasis online untuk menjangkau pangsa sasaran yang luas.
- c. Strategi akuntansi dan keuangan adalah menerapkan sistem akuntansi *open policy* berstandar akuntansi Indonesia menggunakan *e-cloud base system* yang terjangkau
- d. Strategi operasional adalah penerapan operasional yang ramping, efektif dan efisien melalui penggabungan fungsi manajemen puncak dan operasional dengan pengawasan 1 level, *multy-tasking*, *job.des* yang *customize* dan *streamlining operation* melalui *e-cloud base PMS*

Rangkuman dari karakteristik dan sumberdaya unik, kapabilitas unik, keunggulan kompetitif dan implementasi strategi di berbagai level organisasi disajikan dalam Tabel 6.1 berikut.

Tabel 6. 2

Karakteristik dan Sumberdaya unik, Keunggulan Kompetitif, dan Implementasi Strategi di Berbagai Level Organisasi

<p>Karakteristik dan Sumberdaya Unik</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Karakter kreatif dan inovatif • Nilai-nilai budaya lokal dan memahami karakter dan kearifan penduduk lokal atau masyarakat lokal yang mendasari budayapelayanan • Memiliki pengetahuan, berpengalaman di bidang pariwisata dan menguasai karakteristik produk budaya setempat • Fleksibel, kecil dan efisien
<p>Kapabilitas Unik</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mendesain konsep produk yang beragam, berciri khas kedaerahan • Mendesain konsep pelayanan yang didasari nilai budaya lokal • Mendesain tata kelola yang fleksibel • Menerapkan kebijakan yang fleksibel di berbagai level organisasi
<p>Keunggulan Kompetitif Operator Hotel Lokal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya Sebagai Keunggulan Kompetitif • Layanan Sebagai Keunggulan Kompetitif • Keunikan Produk Beragam Sebagai Keunggulan Kompetitif
<p>Unsur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementasi Strategi Level Korporate
<p>Reputasi yang Diandalkan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Masih baru masuk pasar, mengandalkan reputasi baik saat bekerja dengan pengalaman panjang di industri dan lebih menguasai nilai-nilai budaya lokal • Penyampaian proyeksi yang sesuai dengan potensi bisnis unit • Jujur, polos, dalam berkomunikasi lebih intim
<p>Fleksibilitas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Penyediaan waktu melayani investor • Durasi kerjasama pendek, ≤ 5 tahun • Produk, layanan dan tata kelola disesuaikan dengan skala, potensi dan keinginan investor • Penggunaan nama hotel ditentukan investor • Penyediaan peralatan, perkakas, sistem, dan pemenuhan kelengkapan • hotel saat pre-opening dapat dilakukan oleh investor

Fees	<ul style="list-style-type: none"> • Berbagi hasil dari GOP • Nominal fix fee disesuaikan dengan skala bisnis unit • Incentive dari kelebihan pencapaian budget
Segmen Pasar (Investor)	<ul style="list-style-type: none"> • Mengelola hotel individual milik investor yang menggunakan pilihan nama sendiri untuk nama hotel • Mengelola hotel yang tidak masuk standar salah satu merek jaringan hotel Internasional • Mengelola tipe produk yang sangat beragam dari ukuran kecil-menengah, dari villa, bungalow, cottage, guest house, home-stay dan hotel
Unsur	Implementasi Strategi Level Bisnis
Produk	<ul style="list-style-type: none"> • Hotel skala kecil dengan fasilitas terbatas yang unik, butik, dan memiliki ciri khas, termasuk villa • Menonjolkan produk makanan dan minuman yang merupakan ciri khas makanan lokal seperti jamu kunyit, bubur sumsum
Layanan	<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan intim, menekankan kepribadian sopan dan santun diatas pengetahuan, keahlian dan pengalaman • Pelayanan konsep butler • Budaya pelayanan dibangun dari nilai-nilai budaya lokal
Tata kelola	<ul style="list-style-type: none"> • Menggabungkan fungsi manajemen puncak dan operasional • Jumlah departemen terbatas dengan pengawasan 1 level • Penggabungan beberapa fungsi dengan multy-tasking
Unsur	Implementasi Strategi Level Fungsional
SDM	<ul style="list-style-type: none"> • Menekankan nilai kepribadian yang sopan dan santun • Memberdayakan bakat-bakat dan talenta lokal, dari posisi terbawah sampai posisi puncak yang memiliki karakter “<i>Agawe sukaning len</i>” • Memiliki karakter kreatif dan inovatif untuk merencanakan, • implementasi dan kontrol pada produk, layanan dan tata kelola
Pemasaran dan Penjualan	<ul style="list-style-type: none"> • Anggaran terbatas • Menekankan hubungan personal • Mengandalkan online platform untuk menjangkau pasar • Struktur harga fleksibel sesuai kondisi pasar
Keuangan dan Akuntansi	<ul style="list-style-type: none"> • Pelaporan standar akuntansi Indonesia • <i>Open policy</i> • E-cloud base system ke biaya operasional

Operasional

- Struktur organisasi ramping
- Jenjang posisi sederhana
- Departemen terbatas
- Job.des. lebih fleksibel, mengerjakan beberapa fungsi melalui sistem *multy-tasking*

Sumber: dari berbagai sumber, data diolah (2021)



BAB VII

OHL DAN PEMBANGUNAN PARIWISATA BERKELANJUTAN

Bagian ini membahas upaya-upaya yang dilakukan oleh OHL dalam mendukung pembangunan pariwisata berkelanjutan di Bali. Peran OHL digali dari berbagai aktivitas keseharian operasional OHL baik berupa tata kelola maupun aktivitas berkala yang merupakan program rutin perusahaan. Analisis dilakukan pada aktivitas yang mendukung pembangunan berkelanjutan seperti upaya pengentasan kemiskinan, pelestarian lingkungan, dan kesejahteraan masyarakat, sebagaimana yang ditetapkan dalam 17 sasaran pembangunan berkelanjutan (SDGs) oleh PBB, termasuk di dalamnya upaya UNWTO mengintegrasikan tujuan tersebut di bidang kepariwisataan. Diperkenalkan pula Misi Pembangunan “*Nangun Sat Kerthi Loka Bali*” dalam upaya menjaga kesucian dan keharmonisan alam Bali beserta isinya untuk kesejahteraan *sekala* dan *niskala krama* Bali.

Informan dalam pembahasan ini adalah pendiri operator hotel lokal, karyawan hotel, pejabat pemerintah dan stakeholder lainnya yang terkait seperti nelayan lokal, pemilik usaha spa, suplier, pemilik usaha binatu, paguyuban jasa transportasi, instansi pendidikan dan asosiasi profesi General Manager cabang Bali. Wawancara dilakukan secara

offline dan bagi informan yang tidak bersedia melakukan pertemuan langsung disebabkan protokol selama pandemi, dilakukan secara online baik melalui zoom, dan menggunakan telepon.

Kegiatan yang mendukung aspek lingkungan pada pariwisata berkelanjutan diantaranya adalah mengurangi resiko dampak negatif pariwisata terhadap lingkungan melalui penggunaan bahan yang ramah lingkungan, pembatasan penggunaan sumber daya alam melalui skala produksi, dan mengupayakan rehabilitasi sumberdaya. Kegiatan yang mendukung aspek sosio-ekonomi pada pariwisata berkelanjutan diantaranya penyediaan lapangan pekerjaan langsung, mendorong pertumbuhan industri terkait pariwisata untuk menggairahkan keragaman industri, memanfaatkan dan menampung hasil produk asli lokal untuk tidak mendorong masyarakat beralih profesi ke sektor pariwisata dengan meninggalkan keahlian semula, memberdayakan talenta lokal dan menghargai kehidupan sosial lokal. Kegiatan yang mendukung aspek budaya pada pariwisata berkelanjutan diantaranya dengan melakukan pelestarian budaya lokal melalui produk dan pelayanan untuk memberikan pengalaman otentik kepada wisatawan, dan penghargaan pelaku pariwisata dan wisatawan terhadap budaya lokal.

7.1 Sasaran Pembangunan Berkelanjutan oleh UNWTO

Ada tujuh belas sasaran pembangunan berkelanjutan PBB yang merupakan kesepakatan global dan nasional dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dikenal dengan istilah SDGs (*Sustainable Development Goals*). Organisasi Pariwisata Dunia (UNWTO, saat ini dikenal dengan UN Tourism) mengakui bahwa pariwisata memiliki peran yang signifikan dalam berkontribusi pada pencapaian SDGs di beberapa bidang. Pariwisata merupakan sektor yang mampu menggerakkan ekonomi lokal, mendukung pelestarian lingkungan, mempromosikan perdamaian, dan pemahaman antarabudaya, sehingga memberikan kontribusi positif terhadap tujuan pembangunan berkelanjutan melalui

praktik pariwisata yang bertanggungjawab. Berikut merupakan cara UNWTO mengintegrasikan 17 sasaran SDGs ke dalam pembangunan pariwisata berkelanjutan:

1. Pengentasan segala bentuk kemiskinan di semua tempat (*End poverty in all its forms everywhere*). Pariwisata membantu menciptakan lapangan kerja dan peluang usaha , khususnya di daerah miskin dan terpencil.
2. Mengakhiri kelaparan, mencapai ketahanan pangan serta meningkatkan nutrisi dan promosi pertanian yang berkelanjutan (*End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture*). Pariwisata dapat mengaitkan pembangunannya pada sektor agrikultur dan kuliner, sehingga mampu mendukung produksi pangan lokal dan ketahanan pangan.
3. Memastikan kehidupan masyarakat yang sehat dan sejahtera pada setiap tingkatan usia (*Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages*). Pariwisata Kesehatan (*health tourism*) dapat mendorong akses ke layanan medis dan kesehatan yang lebih baik.
4. Memastikan pendidikan berkualitas yang layak dan inklusif serta mendorong kesempatan belajar seumur hidup untuk semua orang (*Ensure inclusive and quality education for all and promote lifelong learning*). Pariwisata dapat menyediakan program Pendidikan dan pelatihan dalam upaya peningkatan pengetahuan dan keterampilan publik, misalnya dalam pemahaman budaya dan lingkungan.
5. Kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan dan gadis (*Achieve gender equality and empower all women and girls*). Pariwisata menyiapkan peluang kerja tidak saja buat laki-laki, namun juga bagi perempuan dan mempromosikan kesetaraan gender.
6. Masyarakat memiliki akses air bersih dan sanitasi (*Ensure access to water and sanitation for all*). Melalui investasi dalam pembangunan infrastruktur, pariwisata berkelanjutan dapat mendukung akses pada air bersih dan sanitasi lingkungan.

7. Memastikan akses energi yang terjangkau, terpercaya, berkelanjutan dan mutakhir untuk masyarakat lokal (*Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all*). Dalam operasionalnya, pariwisata dapat memainkan peran signifikan pada upaya mendorong penggunaan energi baru terbarukan.
8. Mempromosikan pertumbuhan ekonomi dan lapangan pekerjaan yang inklusif dan berkelanjutan untuk semua (*Promote inclusive and sustainable economic growth, employment and decent work for all*). Pariwisata dapat menciptakan lapangan kerja langsung, tidak langsung, dan *induced*.
9. Membangun infrastruktur yang mandiri dan tangguh, mempromosikan industrialisasi yang berkelanjutan dan mempercepat inovasi (*Build resilient infrastructure, promote sustainable industrialisation and foster innovation*). Pariwisata berkontribusi pada pembangunan infrastruktur dan berbagai inovasi, misalnya di bidang teknologi.
10. Menurunkan perbedaan atau kesenjangan baik di dalam negeri maupun antar negara (*Reduce inequality within and among countries*). Pariwisata dapat mengurangi ketimpangan dengan mempromosikan inklusivitas dan pertumbuhan ekonomi di daerah terpencil.
11. Membuat perkotaan menjadi inklusif, aman, tangguh dan berkelanjutan (*Make cities inclusive, safe, resilient and sustainable*). Pariwisata berkontribusi pada pengelolaan perkotaan yang lebih berkelanjutan dan inklusif.
12. Menjamin pola konsumsi dan produksi yang berkelanjutan (*Ensure sustainable consumption and production patterns*). Mendorong praktik konsumsi dan produksi berkelanjutan di industri pariwisata.
13. Melakukan tindakan darurat untuk memerangi perubahan iklim dan dampak yang ditimbulkannya (*Take urgent action to combat climate change and its impacts*). Mengurangi jejak karbon (*carbon print*) melalui strategi dan kegiatan pariwisata rendah emisi.

14. melakukan konservasi dan menggunakan sumberdaya laut secara berkelanjutan (*Conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources*). Pariwisata Bahari berkelanjutan mendukung perlindungan kehidupan laut dan ekosistemnya.
15. Mengelola hutan, memerangi penggundulan hutan, menghentikan dan mengembalikan hutan yang telah didegradasi, dan menghentikan hilangnya keragaman hayati secara berkesinambungan (*Sustainably manage forests, combat desertification, halt and reverse land degradation, halt biodiversity loss*). Pariwisata alam yang bertanggungjawab akan mendukung konservasi keanekaragaman hayati ekosistem daratan.
16. Mempromosikan masyarakat yang adil, damai dan inklusif (*Promote just, peaceful and inclusive societies*). Pariwisata dapat meningkatkan pemahaman dan toleransi antar budaya serta mendukung pembangunan institusi yang transparan dan inklusif.
17. Merevitalisasi hubungan global untuk pembangunan yang berkelanjutan (*Revitalize the global partnership for sustainable development*). Memperkuat kemitraan global dalam sektor pariwisata untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan.

Ke-17 sasaran pembangunan berkelanjutan SDGs oleh UNWTO dapat dirangkum ke dalam lima pokok kriteria, yaitu kriteria ekonomi yang terdiri dari pengentasan kemiskinan, mengakhiri kelaparan dan mempromosikan pertumbuhan ekonomi dan lapangan pekerjaan, kriteria kesehatan yang terdiri dari memastikan kehidupan masyarakat yang sehat dan sejahtera pada setiap tingkatan usia, kriteria pendidikan yaitu memastikan pendidikan berkualitas yang layak dan inklusif serta mendorong kesempatan belajar seumur hidup untuk semua, kriteria keadilan sosial yang terdiri dari kesetaraan gender, menurunkan perbedaan atau kesenjangan baik di dalam negeri maupun antar negara, mempromosikan masyarakat yang adil, damai dan inklusif, merevitalisasi hubungan global untuk pembangunan yang berkelanjutan,

memastikan akses energi yang terjangkau, membangun infrastruktur yang mandiri dan tangguh, membuat perkotaan menjadi inklusif, aman, tangguh dan berkelanjutan, dan kriteria lingkungan yang terdiri dari menjamin pola konsumsi dan produksi yang berkelanjutan, melakukan tindakan darurat untuk memerangi perubahan iklim dan dampak yang ditimbulkan, dan melakukan konservasi dan menggunakan sumberdaya laut secara berkelanjutan.

7.2 Nangun Sat Kerthi Loka Bali

Visi Pembangunan “*Nangun Sat Kerthi Loka Bali*” untuk menjaga kesucian dan keharmonisan alam Bali beserta isinya sebagai upaya mewujudkan kehidupan krama Bali yang sejahtera dan bahagia *sekala* dan *niskala*, dituangkan melalui dua puluh dua misi. Ke-22 misi tersebut adalah:

1. Memastikan terpenuhinya kebutuhan pangan, sandang, dan papan dalam jumlah dan kualitas yang memadai bagi kehidupan Krama Bali.
2. Mewujudkan kemandirian pangan, meningkatkan nilai tambah dan daya saing pertanian, dan meningkatkan kesejahteraan petani.
3. Mengembangkan pelayanan kesehatan masyarakat yang terjangkau, merata, adil dan berkualitas serta didukung dengan pengembangan sistem dan database riwayat kesehatan Krama Bali berbasis kecamatan.
4. Memastikan tersedianya pelayanan pendidikan yang terjangkau, merata, adil, dan berkualitas serta melaksanakan wajib belajar 12 tahun.
5. Mengembangkan sistem pendidikan dasar dan pendidikan menengah berbasis keagamaan Hindu dalam bentuk Pasraman di Desa Pakraman/Desa Adat.
6. Mengembangkan sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi yaitu berkualitas dan berintegritas: bermutu, profesional dan

- bermoral serta memiliki jati diri yang kokoh yang dikembangkan berdasarkan nilai-nilai kearifan local Krama Bali.
7. Mengembangkan sistem jaminan sosial secara konprehensif dan terintegrasi bagi kehidupan Krama Bali sejak mulai kelahiran, tumbuh dan berkembang sampai akhir masa kehidupannya.
 8. Menghasilkan tenaga kerja yang kompeten, produktif, berkualitas dan memiliki daya saing tinggi serta memperluas akses kesempatan kerja di dalam dan di luar negeri.
 9. Mengembangkan sistem jaminan sosial dan perlindungan tenaga kerja yang komperhensif, mudah dijangkau, bermutu, dan terintegrasi bagi Krama Bali yang bekerja di dalam dan di luar negeri.
 10. Memajukan kebudayaan Bali melalui peningkatan perlindungan, pembinaan, pengembangan dan pemanfaatan nilai-nilai adat, agama, tradisi, seni, dan budaya Krama Bali.
 11. Mengembangkan tata kehidupan Krama Bali secara sakala dan niskala berdasarkan nilai-nilai filsafat Sad Kertih yaitu Atma Kertih, Danu Kertih, Wana Kertih, Segara Kertih, Jana Kertih, dan Jagat Kertih.
 12. Memperkuat kedudukan, tugas dan fungsi Desa Pakraman/ Desa Adat dalam menyelenggarakan kehidupan krama Bali yang meliputi Parahyangan, Pawongan, dan Palemahan
 13. Mengembangkan destinasi dan produk pariwisata baru berbasis budaya dan berpihak kepada rakyat yang terintegrasi antar kabupaten/kota se-Bali.
 14. Meningkatkan promosi pariwisata Bali di dalam dan di luar negeri secara bersinergi antar kabupaten/kota se-Bali dengan mengembangkan inovasi dan kreatifitas baru.
 15. Meningkatkan standar kualitas pelayanan kepariwisataan secara konprehensif.

16. Membangun dan mengembangkan pusat-pusat perekonomian baru sesuai dengan potensi kabupaten/kota di Bali dengan memberdayakan sumber daya lokal untuk mendukung pertumbuhan ekonomi dalam arti luas.
17. Membangun dan mengembangkan industri kecil dan menengah berbasis budaya (branding Bali) untuk memperkuat perekonomian Krama Bali.
18. Meningkatkan pembangunan infrastruktur (darat, laut dan udara) secara terintegrasi serta konektivitas antar wilayah untuk mendukung pembangunan perekonomian serta akses dan mutu pelayanan publik di Bali.
19. Mengembangkan sistem keamanan terpadu yang ditopang dengan sumber daya manusia serta sarana prasarana yang memadai untuk menjaga keamanan daerah dan Krama Bali serta keamanan para wisatawan.
20. Mewujudkan kehidupan Krama Bali yang demokratis dan berkeadilan dengan memperkuat budaya hukum, budaya politik dan kesetaraan gender dengan memperhatikan nilai-nilai budaya Bali.
21. Mengembangkan tata kehidupan Krama Bali, menata wilayah, dan lingkungan yang, hijau, indah, dan bersih.
22. Mengembangkan sistem tata kelola pemerintahan daerah yang efektif efisien, terbuka, transparan, akuntabel dan bersih serta meningkatkan pelayanan publik terpadu yang cepat, pasti dan murah.

Ke-22 misi pembangunan “*Nangun Sat Kerthi Loka Bali*” dapat dirangkum ke dalam lima kriteria, yaitu ekonomi, sosial-budaya, lingkungan, pendidikan dan kesehatan. Kriteria ekonomi untuk mencapai kesejahteraan mencakup pemenuhan kebutuhan sandang, pangan dan papan dalam jumlah dan kualitas yang memadai, mewujudkan kemandirian pangan, meningkatkan nilai tambah dan daya saing pertanian dan meningkatkan kesejahteraan petani, membangun

dan mengembangkan pusat-pusat perekonomian baru sesuai dengan potensi, membangun dan mengembangkan industri kecil dan menengah berbasis budaya untuk memperkuat perekonomian Krama Bali.

Kriteria sosial-budaya mencakup mengembangkan sistem jaminan sosial secara komprehensif dan terintegrasi, perlindungan tenaga kerja, memajukan kebudayaan Bali, mengembangkan tata kehidupan krama Bali, mengembangkan produk dan destinasi pariwisata berbasis budaya, meningkatkan pembangunan infrastruktur, sistem keamanan terpadu, mewujudkan kehidupsan krama Bali yang demokratis dan berkeadilan. Kriteria lingkungan mencakup misi pengembangan tata kehidupan dan lingkungan yang hijau, indah dan bersih, memastikan terpenuhi kebutuhan sandang, pangan dan papan. Kriteria kesehatan mencakup misi pengembangan pelayanan kesehatan masyarakat yang terjangkau, merata, adil dan berkualitas.

Kriteria pendidikan mencakup misi pelayanan pendidikan yang terjangkau, merata, adil dan berkualitas, pengembangan sumberdaya manusia yang berdaya saing tinggi, menghasilkan tenaga kerja yang kompeten, produktif, berkualitas dan memiliki daya saing tinggi, meningkatkan promosi pariwisata, dan meningkatkan standar kualitas pelayanan pariwisata.

Kadispar Provinsi Bali I Putu Astawa menyatakan bahwa terobosan Pemerintahan Provinsi Bali menuju Pariwisata Berkelanjutan tercantum di dalam Program Pembangunan Daerah “*Nangun Sat Kerthi Loka Bali*” yang ingin membangun keharmonisan Pulau Bali sebagai Bali New Era. “Dua puluh dua misi yang dibuat untuk mencapai visi pembangunan yaitu untuk menjaga kesucian dan keharmonisan alam Bali beserta isinya, terkandung poin-poin mengenai pembangunan (pariwisata) berkelanjutan. Penerapan pariwisata berkelanjutan harus memenuhi tiga aspek yaitu tidak merusak lingkungan, tidak memarginalkan masyarakat lokal dan ikut melestarikan budaya setempat” (Putu Astawa, Kadispar Provinsi Bali, Wawancara 29 Desember 2020).

Putu Astawa menambahkan bahwa untuk menunjang pelaksanaan misi pembangunan berkelanjutan, Pemerintah Provinsi Bali telah mengeluarkan beberapa Perda dan Pergub diantaranya Perda No. 5 tahun 2020 tentang standar penyelenggaraan kepariwisataan budaya Bali, Pergub No. 97 tahun 2018 tentang pembatasan timbulan sampah plastik sekali pakai, Pergub No. 99 tahun 2018 tentang pemasaran dan pemanfaatan produk pertanian, perikanan dan industri lokal, Pergub No. 79 tahun 2018 tentang hari penggunaan busana adat Bali, dan Pergub No. 80 tahun 2018 tentang perlindungan dan penggunaan bahasa, aksara dan sastra Bali.

7.3 Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat

Keberadaan OHL dapat meningkatkan perekonomian masyarakat lokal melalui penyerapan tenaga kerja, kesempatan masyarakat lokal untuk berusaha dalam bentuk usaha kecil seperti supplier, penyerapan hasil pertanian, pengerajin dan seniman lokal, termasuk memberikan kesempatan berusaha seperti *transport*, penyewaan sepeda dan sepeda motor, jukung, jasa binatu dan berbagai kesempatan lainnya. Pemberdayaan talenta lokal melalui pariwisata dapat meningkatkan kesejahteraan penduduk, menghindari masyarakat lokal dari tindakan marjinal dan keikutsertaan masyarakat dalam pariwisata memberikan pengalaman otentik kepada wisatawan.

Konsep pariwisata berkelanjutan tidak menyarankan masyarakat untuk secara langsung bersama-sama beralih profesi dari industri asal ke pariwisata. Melalui konsep ini, pembangunan produk pariwisata hendaknya dapat mendukung mata pencaharian asal dan menggairahkan bertumbuhnya bentuk-bentuk usaha. Keberagaman bentuk-bentuk usaha ini akan memperkuat sistem perekonomian masyarakat guna menjamin keberlanjutan pemenuhan ekonomi masyarakat. Usaha-usaha pendukung produk pariwisata utama merupakan bidang bisnis yang bisa digarap oleh masyarakat sekitar. Pembangunan produk pariwisata

berupa hotel akan mendatangkan banyak wisatawan yang merupakan pangsa pasar dari hasil pertanian dan nelayan penduduk lokal.

Pemberdayaan bakat lokal oleh OHL melalui penyerapan tenaga kerja di berbagai posisi selain memberikan manfaat ekonomi juga memberikan jaminan sosial kepada karyawan melalui BPJS ketenagakerjaan. Hal ini secara otomatis didapatkan oleh karyawan karena merupakan syarat dasar bagi pengusaha untuk menjamin kesehatan dan keselamatan para pekerja. “Pemberdayaan masyarakat lokal dalam operasional seperti menjadi karyawan hotel, penggunaan sanggar kesenian lokal, supplier dan kelompok usaha kecil berupa transportasi. Jaminan kesehatan dan jaminan sosial karyawan dipenuhi melalui program BPJS” (Dharma Suyasa, Pendiri Fresh Water Asia, Wawancara 18 Juni 2020).

Pemberdayaan talenta lokal terbaik melalui penyerapan tenaga kerja, jaminan kesehatan dan jaminan sosial kepada karyawan mendukung sasaran pembangunan berkelanjutan oleh UNWTO terutama pada sasaran no. 1 untuk mengentaskan segala bentuk kemiskinan dan sasaran no. 3 untuk memastikan kehidupan masyarakat yang sehat dan sejahtera pada setiap tingkatan usia. Upaya ini juga mendukung misi pembangunan Bali terutama misi no. 3 untuk pelayanan kesehatan, no. 9 untuk jaminan sosial dan perlindungan tenaga kerja.

Selain itu, keberadaan OHL telah memberikan kesempatan pada profesional lokal untuk dapat menduduki jabatan tertinggi di hotel, seperti yang disampaikan oleh Ramia Adnyana Waka I IHGMA Bali *Chapter* periode 2016-2020. “IHGMA sebagai wadah organisasi GM lokal (Indonesia) untuk menunjukkan eksistensi dalam upaya menjadi tuan rumah yang profesional di negeri sendiri sekaligus berkontribusi pada pariwisata Indonesia. Anggota IHGMA kebanyakan adalah GM hotel independen, hotel yang dikelola *local chain* dan hotel yang dikelola OHL dimana kesempatan menjadi GM susah kita capai di hotel yang dimanage OHM. Para GM hotel yang dikelola oleh OHM lebih cenderung merupakan *expatriates* dan bergabung ke dalam organisasi

BHA” (Ramia Adnyana, Waka I IHGMA Bali *Chapter* periode 2016-2020, Wawancara 18 Oktober 2020).

Kadek Sugiana Operation Manager The Wolas merasa bahwa dengan adanya OHL mereka memiliki kesempatan menduduki jabatan tertinggi di Villa. Melalui keberadaan OHL, kesempatan menjadi orang nomor satu di hotel atau villa menjadi sangat terbuka. Hal ini memberikan kepercayaan diri dan meningkatkan status sosial di masyarakat karena dipandang sudah mampu menjadi pimpinan. “Saya sangat senang bergabung dengan BVP karena mendapatkan banyak pengetahuan dan bimbingan melalui training mengenai operasional villa. Saya memulai bekerja sebagai Villa Team Leader dan melalui banyak pelatihan sekarang sudah menduduki pimpinan tertinggi di The Wolas sebagai OM” (Kadek Sugiana, Operation Manager The Wolas, Wawancara 18 Oktober 2020).

Hal serupa dialami oleh Putu Hendrawan Operation Manager Sagara Hotel Candidasa. Melalui pengembangan karir, Hendrawan sempat menjadi restoran manajer di salah satu unit yang juga dikelola oleh OHL tempatnya bekerja saat ini. Sebelum itu, Hendrawan menghabiskan waktu puluhan tahun sebagai supervisor restoran di salah satu hotel yang dikelola operator multinasional. “Awal saya bergabung adalah sebagai Restaurant Manager di Ossotel yang dimanage AHM dan sempat dipromosikan sebagai Hotel Coordinator. Ketika Sagara buka, saya sudah bisa menjadi Villa Manager yang merupakan posisi tertinggi di hotel ini” (Gede Hendrawan, Hotel Manager Sagara Hotel, Wawancara 18 Oktober 2020).

Pemberdayaan talenta lokal merupakan motivasi pendiri OHL dan memberikan kesempatan kepada tenaga kerja lokal untuk menduduki jabatan tertinggi di unit usaha yang dikelola OHL. Pemberdayaan talenta lokal ini bukan saja untuk menjadi karyawan hotel, tetapi juga untuk masyarakat lokal di sekitar hotel seperti memberdayakan nelayan melalui penjualan paket makan pagi menggunakan jukung di Sagara Hotel, dan memberikan tempat bagi seniman untuk melakukan eksibisi lukisan, kesempatan menangani binatang, termasuk memberikan tempat kepada

masyarakat setempat untuk memberikan jasa pijat untuk tamu hotel. Hal ini disampaikan oleh Gede Hendrawan, OM Sagara hotel Candidasa. “Kami membuat paket makan pagi di laut dengan menggunakan jukung dan bekerjasama dengan nelayan lokal untuk membawa tamu ke lautan. Kebutuhan pijat ditangani oleh tenaga lokal. Pada acara tertentu kami menyediakan tempat khusus buat pelukis untuk memamerkan karyanya sekaligus menangani permintaan lukisan di tempat oleh wisatawan. Melalui kerjasama ini hotel memberikan manfaat kepada masyarakat lokal” (Gede Hendrawan, Operation Manager Sagara Hotel Candidasa, Wawancara 18 Oktober 2020).

Kesempatan berusaha ini disyukuri oleh Made Sueca, Ni Made Marthini Suyati dan oleh Ketut Artawan. “Kami melayani tamu-tamu Sagara hotel untuk makan pagi di laut dan sangat membantu perekonomian. Kami tidak harus beralih profesi ke bidang lain dan bisa tetap melakukan kegiatan sebagai nelayan. Kami tetap mencari ikan di waktu senggang dan mengutamakan melayani wisatawan pada saat ada pesanan” (Made Sueca, Ketua Nelayan Tradisional Candidasa, Wawancara 28 Desember 2020).

Made Sueca adalah ketua nelayan tradisional di area Candidasa yang mendapatkan manfaat ekonomi dari keberadaan Sagara Candidasa yang membuat paket makan pagi di laut. Sembari tetap melakukan kegiatan sebagai nelayan tradisional, Sueca bersama teman-temannya melayani paket ini untuk menambah penghasilan. Dengan demikian, Sueca tidak harus meninggalkan pekerjaan asal untuk beralih ke pekerjaan baru dimana model pemanfaatan ekonomi seperti ini sangat sesuai dengan konsep pariwisata berkelanjutan. “Hotel Sagara tidak memiliki fasilitas massage dan spa sehingga kami memiliki kesempatan untuk melayani tamu-tamu mereka melalui kerjasama. Banyak tamu dari Eropa yang meminati massage karena termasuk dalam paket hotel” (Marthini Suyati, Pemilik Candidasa Wellness, Wawancara 28 Desember 2020).

Ibu Marthini Suyati adalah pemilik Candidasa *wellness* yang melayani jasa pijat dan perawatan kecantikan untuk tamu Sagara

Candidasa. Kerjasama ini adalah bentuk dari manfaat ekonomi lain dari keberadaan OHL bagi masyarakat lokal selain menjadi karyawan hotel. “Kami menangani binatu untuk linen dan handuk hotel termasuk pakaian milik wisatawan. Kesempatan ini memberikan penghasilan kepada masyarakat lokal” (Ketut Artawan, Pemilik Tara Laundry, Wawancara 28 Desember 2020).

Ketut Artawan adalah pemilik Tara Laundry yang melayani kebutuhan binatu hotel-hotel sekitar Candidasa termasuk Sagara. Usaha kecil penunjang operasional hotel kecil seperti usaha binatu, wellness merupakan kesempatan usaha bagi masyarakat lokal sekitar hotel yang mampu meningkatkan manfaat ekonomi usaha pariwisata kepada masyarakat lokal.

Kesempatan berusaha untuk masyarakat lokal diberikan di setiap area tempat villa yang dikelola BVP beroperasi, seperti memberikan penanganan pelayanan antar-jemput dan *tour* kepada paguyuban jasa transportasi yang beroperasi di lokasi villa, penanganan binatu untuk villa dan tamu villa, dan juga melibatkan keamanan desa setempat melalui koordinasi dengan *pecalang*. Selain itu, kebutuhan untuk sayur-sayuran dan buah-buahan dipenuhi oleh petani lokal. Hal ini disampaikan oleh Kadek Sugiana, OM The Wolas Villas & Spa yang berlokasi di Seminyak. “Binatu untuk linen villa termasuk untuk wisatawan ditangani oleh usaha binatu dari masyarakat tempat. Begitu juga pelayanan transportasi, tur ditangani oleh paguyuban jasa transportasi setempat. Ini merupakan sinergi manajemen dengan masyarakat lokal di dalam pemanfaatan pariwisata” (Kadek Sugiana, Operation Manager The Wolas Villas Seminyak, Wawancara 22 Desember 2020).

Pernyataan Kadek Sugiana diamini oleh Nyoman Sudiantara, Wayan Sudarma dan Putu Wiswa Narayana. “Sebagai masyarakat lokal saya dilibatkan di pariwisata ini dengan mendapat kesempatan menangani binatu untuk linen dan handuk villa dan juga untuk pakaian wisatawan. Masyarakat lokal diutamakan untuk kesempatan ini sepanjang kami bisa

memenuhi harapan kualitas manajemen villa” (Nyoman Sudiantara, pemilik Melati Binatu, Wawancara 23 Desember 2020).

Nyoman Sudiantara adalah pemilik Melati Binatu yang melayani kebutuhan binatu hotel dan tamu The Wolas Villas. Sama seperti Ketut Artawan pemilik Tara Laundry yang beroperasi di Candidasa, Melati Binatu juga merupakan salah satu bentuk usaha kecil yang dapat dibangun oleh masyarakat sekita hotel untuk mendapatkan manfaat ekonomi dari keberadaan pembangunan pariwisata. “Kami melayani pelayanan antar-jemput wisatawan dari dan ke airport. Di samping itu kami juga menangani kebutuhan tur wisatawan selama di Bali” (Wayan Sudarma, Ketua Kunti Transport, Wawancara 23 Desember 2020).

Wayan Sudarma adalah anggota paguyuban Kunti transport yang melayani jasa antar/jemput wisatawan dari/ke bandara, termasuk melayani kebutuhan tour tamu-tamu villa. Kapasitas melayani tamu untuk antar/jemput dan tours tidak selalu dapat dipenuhi oleh villa sehingga menjadi peluang bagi masyarakat untuk menyediakan jasa ini. “Kebutuhan sayuran dan buah-buahan di villa adalah buah lokal dan dibutuhkan tiap hari karena tiap tamu yang datang disuguhkan buah-buahan segar. Saya membeli dari petani lokal untuk disalurkan kesini”(Putu Wiswa Narayana, salah satu supplier, Wawancara 23 Desember 2020).

Wiswa Narayana adalah pemilik suplier yang menangani kebutuhan pemesanan bahan-bahan sayuran dan buah The Wolas. Banyak program villa yang menggunakan buah-buahan lokal sesuai dengan musim, seperti buah salak, jeruk, semangka untuk *fruit basket*, *juice* dan *fruit platter*. Selain itu sayuran terutama sayur organik banyak dibutuhkan untuk membuat *healthy drinks* dan sebagai bahan *healthy food*. Produk laut seperti ikan, udang, kerang menjadi bahan yang dipasok oleh suplier.

Dukungan The Nusa Hospitality (THN) terhadap pariwisata berkelanjutan di Bali melalui beberapa hal, seperti: *sharing* ekonomi. Kesempatan untuk masyarakat selain sebagai karyawan, supplier bahan makanan minuman, dan binatu, juga terbuka kesempatan untuk

menyediakan *supplies* dan *amenities* seperti perlengkapan di kamar mandi, dan juga sebagai seniman dan pengerajin. Seniman lokal mendapatkan tempat untuk melakukan pagelaran di hotel pada waktu-waktu khusus seperti jamuan makan malam, sedangkan pengerajin menyediakan beberapa keperluan di restoran seperti place mat, piring-piring dari batok kepala, kayu. Melalui manfaat ekonomi dapat juga mendukung secara tidak langsung terhadap keberlanjutan sosial budaya lokal karena masyarakat akan dapat melakukan kegiatan adat-istiadat dan keagamaan jika kebutuhan ekonomi mereka terpenuhi.

Pembangunan pariwisata Bali mesti lebih bertanggung-jawab untuk menuju pariwisata berkelanjutan melalui pemberdayaan bakat lokal dimana karyawan hotel merupakan penduduk lokal termasuk pimpinan hotel, menjaga keaslian atau originalitas pariwisata, menerapkan standar yang layak, dan menjalankan kode etik pariwisata. Produk pariwisata harus dapat diterima oleh penduduk setempat, bermanfaat untuk ekonomi masyarakat dan menjaga sumber-sumber produksi. “Pemberdayaan bakat lokal kami akomodasi dengan kesempatan kerja dan kesempatan berusaha untuk penduduk lokal, originalitas pariwisata kami capai melalui penerapan nilai-nilai budaya dan mempekerjakan lebih banyak penduduk lokal untuk mencapai otentisitas tanpa mengabaikan standar kenyamanan pelanggan” (Nyoman Astama, Pendiri The Nusa Hospitality, Wawancara 26 Juni 2020).

Pemberdayaan talenta lokal merupakan bentuk dari penerapan pariwisata berkelanjutan. Keragaman usaha baru yang ditimbulkan oleh industri pariwisata memperkuat perekonomian penduduk sekitar sehingga dapat memenuhi kebutuhan ekonomi, mengentaskan kemiskinan dan mengakhiri kelaparan. Upaya-upaya ini sesuai dengan sasaran pembangunan berkelanjutan UNWTO no. 1 untuk mengentaskan segala bentuk kemiskinan, no. 2 untuk mengakhiri kelaparan dan no. 8 untuk mempromosikan pertumbuhan ekonomi dan lapangan pekerjaan yang inklusif dan berkelanjutan. Para seniman dan pengerajin tidak termarginalkan oleh tidak memiliki keahlian di bidang pariwisata tetapi

memiliki peluang ekonomi dengan keahlian khusus yang dimilikinya. Usaha-upaya untuk memberdayakan masyarakat lokal oleh OHL juga mendukung misi pembangunan Bali terutama pada misi no. 16 untuk membangun dan mengembangkan pusat-pusat perekonomian baru sesuai dengan potensi (kabupaten/kota di Bali) dengan memberdayakan sumberdaya lokal untuk mendukung pertumbuhan ekonomi dalam arti luas. Selain itu, juga mendukung misi no. 17 yaitu membangun dan mengembangkan industri kecil dan menengah berbasis budaya untuk memperkuat perekonomian krama Bali.

The Zeeti mendorong unit-unit hotel membuat produksi makanan seperti roti yang melebihi kapasitas kebutuhan unit tersebut untuk memenuhi kebutuhan hotel-hotel lain yang ada disekitarnya. “Dalam hal ini tidak ada *idle capacity* yang dibiarkan begitu saja. Hal ini sangat berguna ketika terjadi krisis seperti saat ini dimana karyawan memiliki keahlian untuk memproduksi bahan makanan guna memenuhi kebutuhan masyarakat sekitar. Perkembangan karyawan sangat diperhatikan melalui pelatihan dan pengembangan sehingga setiap anggota tim memiliki pengetahuan dan keahlian yang melebihi standar kebutuhan untuk memastikan setiap anggota dari The Zeeti memiliki keahlian untuk jalan keluar jika ada situasi sulit seperti saat ini” (Wiwin Suyasa, Pendiri The Zetti, Wawancara 18 Juni 2020).

Upaya ini sesuai dengan sasaran pembangunan berkelanjutan oleh UNWTO no. 12 untuk menjamin pola konsumsi dan produksi yang berkelanjutan dan sesuai dengan misi pembangunan Bali no. 1 untuk memastikan terpenuhinya kebutuhan pangan, (sandang dan papan) dalam jumlah dan kualitas yang memadai bagi kehidupan krama Bali.

Cara bertahan The Zeeti di masa pandemi Covid-19 adalah dengan tetap membuka tiga hotel untuk menampung Pekerja Migran Indonesia (PMI). Dibukanya hotel untuk menampung PMI tidak terlepas dari penerapan nilai-nilai sosial pada 7 *value etique* perusahaan. The Zeeti menilai bahwa para PMI harus diperlakukan sama dan mereka berhak mendapatkan perlakuan yang wajar walaupun mereka beresiko terjangkau

Covid-19. Akan sangat beresiko jika mereka tidak disediakan tempat khusus untuk karantina sehingga berpotensi penyebaran penyakit ke anggota keluarga mereka.

Selain itu, The Zeeti tidak membedakan pelanggan dari ras, suku, dan agama bahkan The Zeeti juga menerima pangsa pasar untuk pelatihan dari berbagai kepala desa di Indonesia dengan harapan pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kualitas kehidupan di desa-desa peserta pelatihan. Hal lain yang dilakukan adalah menjalin mitra kerja dengan supplier, pengrajin, pecalang, supir, dan bisnis-bisnis turunan pariwisata yang dapat mendukung operasional The Zeeti. “The Zeeti berpendapat bahwa para PMI membutuhkan tempat yang layak untuk menjalani masa karantina. Kami tetap membuka beberapa hotel kami sebagai tempat karantina. Konsep pariwisata berkelanjutan bersifat generik dimana upaya terhadap berkelanjutan ini seiring dengan situasi yang berkembang, hasil penelitian, dan partisipasi dunia usaha” (Wiwini Suyasa, Pendiri The Zetti, Wawancara 18 Juni 2020).

Upaya-upaya yang dilakukan The Zeeti untuk memperlakukan anggota PMI dan tidak membedakan pelanggan serta melakukan pelatihan kepada kepala desa di seluruh Indonesia sesuai dengan sasaran pembangunan berkelanjutan oleh UNWTO yaitu sasaran no. 10. Untuk menurunkan perbedaan atau kesenjangan baik di dalam maupun antar negara, no. 16 untuk mempromosikan masyarakat yang adil, damai dan inklusif, dan no. 4 untuk memastikan pendidikan berkualitas yang layak dan inklusif serta mendorong kesempatan belajar seumur hidup untuk semua orang. Upaya ini juga mendukung misi pembangunan Bali no. 6 untuk mengembangkan sumberdaya manusia yang berdaya saing tinggi, berkualitas dan berintegrasi.

Pramana memberikan dukungan pada aspek ekonomi dengan menyediakan sejumlah dana yang bisa dikelola oleh karyawan untuk memastikan karyawan mereka tetap memiliki penghasilan di masa pandemi. Pramana menyadari bahwa masa sulit selama pandemi Covid-19 dialami oleh semua orang sehingga harus dilalui dengan

kerjasama dan saling membantu. Memastikan karyawan memiliki penghasilan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari menjadi perhatian Pramana dan untuk memastikan hal tersebut Pramana mengupayakan penyediaan modal yang bisa dikelola oleh beberapa karyawan. “Selama pandemi Covid-19, PE memberikan dana kepada karyawan untuk dikelola dimana keuntungan menjadi hak karyawan sedangkan modalnya dikembalikan untuk dikelola kembali oleh karyawan lainnya. PE membuat kegiatan khusus seperti memberikan dukungan kepada anak-anak karyawan untuk melakukan latihan bisnis, melanjutkan sekolah, dan membentuk organisasi suka duka diantara karyawan hotel” (Sudirga Yusa, Pendiri Pramana Experience, Wawancara 18 Juni 2020).

Upaya-upaya AHM dan BVP dalam mendukung pembangunan pariwisata berkelanjutan juga dilakukan di bidang pendidikan melalui kerjasama dengan beberapa instansi pendidikan seperti Poltekipar Bali dan Kaniva International, Mapindo, dan beberapa SMK untuk memberikan tempat training kepada siswa dan memberi masukan di dalam menyusun kurikulum pengajaran siswa. Selain itu, penerapan nilai-nilai budaya lokal ke dalam tradisi pelayanan perusahaan merupakan upaya untuk menjaga nilai-nilai budaya lokal menjadi lestari. “Yang kami kedepankan untuk SDM kami adalah kepribadian dengan nilai 1, pengetahuan nilai 0, keahlian nilai 0 dan pengalaman nilai 0. Sehingga untuk mendapatkan nilai 1000, kami menempatkan kepribadian di depan sehingga karyawan kami tidak harus lulusan sarjana atau diploma. Lulusan SMA akan mendapat kesempatan yang sama asalkan memiliki kepribadian yang memenuhi standar kami. Kami bisa membentuk mereka melalui pelatihan-pelatihan tentang budaya pelayanan kami setelah bergabung dengan perusahaan. Kami menjalin kerjasama dengan beberapa sekolah SMK dan perguruan tinggi Pariwisata untuk kesempatan pelatihan dan tenaga kerja, termasuk untuk sharing pengalaman industry” (Sumerta, Pendiri Bali Villa Properties, Wawancara 22 Juni 2020).

Hal ini dibenarkan oleh I.B Putu Puja, Direktur Poktekpar Bali, yang mendapat dukungan dari para pimpinan BVP/AHM untuk menyediakan tempat pelatihan bagi para mahasiswa dan sekaligus sebagai tenaga pengajar dengan jadwal tetap maupun *guest lecture* di Poltekpar. “Siswa yang melakukan pelatihan di hotel kecil mendapat kesempatan untuk mengaplikasikan pengetahuan sampai kepada bidang manajerial dan ini sangat baik untuk siswa. Selain melalui training, sharing pengalaman oleh *guset lecture* dan pengajaran bidang teknis oleh tenaga pengajar dari industri memberikan pengayaan kepada siswa sebelum mereka benar-benar terjun di dunia nyata. Tenaga pengajar dari industri dari beberapa OHL dan beberapa hotel di Bali sangat bermanfaat dalam memberikan pengalaman nyata termasuk di dalam menyusun rencana pembelajaran siswa” (I.B. Putu Puja, Direktur Poltekpar Bali, Wawancara 20 Juni 2020).

Sus Ekawati dari Karnival Internasional sangat terbantu oleh penyediaan tempat para siswa mereka dalam melakukan pelatihan sebelum masuk ke dunia kerja yang sesungguhnya, seperti yang disampaikannya sebagai berikut. “Para siswa membutuhkan tempat untuk pelatihan guna pematangan sebelum terjun ke dunia industri secara nyata. Kesempatan untuk melakukan training ini mendapat support dari hotel kecil-menengah dan villa” (Sus Ekawati, Karnival International, Wawancara 20 Juni 2020).

Upaya-upaya OHL dalam pendidikan mendukung sasaran pembangunan berkelanjutan oleh UNWTO terutama sasaran no. 4 untuk memastikan pendidikan berkualitas dan mendorong kesempatan belajar seumur hidup buat semua dan mendukung misi pembangunan Bali terutama pada misi no. 4 dan 5 tentang pendidikan, misi no. 6 untuk mengembangkan sumberdaya manusia yang berdaya saing tinggi, misi no. 8 untuk menghasilkan tenaga kerja yang kompeten, produktif, berkualitas dan berdaya saing tinggi dan no. 15 untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepariwisataan secara komprehensif.

Industri pariwisata dapat mendukung pertanian melalui penyerapan hasil pertanian ke dalam produk pariwisata. Kedatangan wisatawan membutuhkan makanan dan minuman dimana penyediaan bahan menjadi lahan buat petani lokal. Tidak saja untuk pangan, bahan makanan kerap digunakan untuk dekorasi di meja prasmanan dan juga digunakan sebagai rangkaian buah yang disajikan di kamar pada saat tamu baru datang. “Pariwisata dapat mensejahterakan para petani melalui penyerapan hasil tani. Kami di PE bahkan menjadi bapak angkat untuk petani lokal melalui penyediaan bibit tanaman dan menampung hasil tani untuk kebutuhan bahan makanan dan buah-buahan hotel” (Ginastra, Pendiri Agata Hospitality, Wawancara 23 Juni 2020).

Penyerapan hasil tani dan nelayan oleh industri pariwisata dapat menggairahkan para petani dan nelayan untuk berproduksi guna menjamin ketersediaan bahan pangan bagi wisatawan dan masyarakat. Hal ini sesuai dengan sasaran pembangunan berkelanjutan oleh UNWTO terutama sasaran no. 2 untuk mengakhiri kelaparan, mencapai ketahanan pangan serta meningkatkan nutrisi dan promosi pertanian yang berkelanjutan, dan juga mendukung misi pembangunan Bali terutama misi no. 2 untuk mewujudkan kemandirian pangan, meningkatkan nilai tambah dan daya saing pertanian, dan meningkatkan kesejahteraan petani.

Kesetaraan jender sesuai dengan sasaran pembangunan berkelanjutan UNWTO no. 5 untuk mencapai kesetaraan jender dan pemberdayaan perempuan dan gadis. Posisi-posisi strategis di hotel tidak hanya dipegang oleh tenaga pria tetapi juga wanita, seperti kesempatan yang didapatkan oleh Luh Putu Arini, Putu Intar Kusuma, Dewi Darmawan dan A.A. Sagung Ratna Dewi. Luh Putu Arini adalah Front Office Manager dari Ossotel dan merupakan posisi tertinggi di departemen kantor depan. Putu Intar Kesuma adalah Sales Manager The Wolas Villa yang merupakan posisi tertinggi di departemen penjualan untuk unit. Dewi Darmawan adalah Corporate Director of Sales Astadala management yang merupakan posisi tertinggi divisi penjualan

di Astadala, dan A.A. Sagung Ratna Dewi merupakan Corporate Spa Manager di Astadala. “Saya bekerja di Ossotel mulai hotel ini dibuka. Saya mulai dari posisi staff sama seperti teman-teman yang lainnya karena AHM sebagai operator hotel memberikan kesempatan yang sama kepada semua staff untuk menjadi pimpinan departemen. Melalui proses pelatihan edukasi yang diberikan AHM, saya memimpin teman-teman di departemen Kantor Depan” (Putu Arini, FOM Ossotel, Wawancara 10 Desember 2020).

Posisi yang diduduki oleh Putu Arini merupakan posisi strategis di hotel karena menjadi pusat informasi di hotel, baik informasi untuk *back of house/front of house* maupun informasi untuk manajemen dan karyawan. Melalui pelatihan untuk semua orang, posisi ini akan diberikan kepada karyawan yang menunjukkan performa terbaik tanpa membedakan gender. “The Wolas Villas & Spa memiliki dua orang Sales Manager masing-masing untuk segmen *online* dan segmen *offline*. Saya bertugas untuk segmen *online* sementara rekan saya Pak Putu Arga bertugas untuk segmen *offline*. Saya ditempatkan di segmen *online* karena lebih menguasai segmen ini” (Putu Intar Kesuma, Sales Manager The Wolas Villas & Spa, Wawancara 12 Desember 2020).

Posisi Sales Manager juga merupakan posisi strategis karena bertanggung-jawab untuk pencapaian target penjualan, mewakili citra hotel/villa kepada mitra kerja seperti *travel agency*, pemerintahan, asosiasi dan mitra terkait lainnya. Tanggung-jawab seorang sales manager sering kali membutuhkan kehadiran di luar jam kantor, seperti ketika terjadi kunjungan inspeksi dari mitra kerja dari luar negeri. Tugas untuk melakukan pertemuan penting, jamuan dan aktivitas penjualan di luar negeri menunjukkan bahwa posisi ini membutuhkan kualifikasi yang tinggi dan kesempatan yang didapatkan oleh Putu Intar merupakan cerminan dari kemampuan yang dimiliki tanpa membedakan gender. “Saya meniti karir mulai dari posisi Sales Manager di Astadala dan beberapa kali mendapatkan promosi sampai saat ini menjadi Corporate DOS. Astadala tidak membedakan gender untuk menduduki sebuah

posisi tetapi melalui proses dan kinerja” (Dewi Darmawan, Corporate DOS Astadala, Wawancara 12 Desember 2020)

Sama seperti yang dialami oleh Putu Intar, kesempatan yang didapat oleh Dewi Darmawan dan Sagung Ratna merupakan hasil dari proses untuk mencapai kualifikasi yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan tinggi. “Sebagai Corporate Spa Manager saya punya tanggung-jawab besar di penjualan. Astadala punya spa yang cukup besar dan melayani tamu-tamu dari semua unit yang dikelola termasuk tamu luar. Tantangannya cukup besar apalagi saat pandemi seperti ini” (A.A. Sagung Ratna, Corporate Spa Manager Astadala, Wawancara 12 Desember 2020).

Kegiatan OHL dalam mendukung pembangunan pariwisata berkelanjutan di Bali dinilai sudah sesuai dengan program pemerintah untuk meningkatkan manfaat ekonomi pariwisata kepada masyarakat lokal oleh Kadispar Provinsi Bali, Bapak Putu Astawa berikut. “Pada aspek sosio-ekonomi, pemerintah mengeluarkan Pergub no. 99 tahun 2018 yang mengatur tentang pemasaran dan pemanfaatan produk pertanian, nelayan dan industri lokal. Hal ini dapat mendorong manfaat ekonomi pariwisata kepada petani, nelayan dan UMKM yang memasok produk-produk sampingan seperti binatu, transportasi, pengerajin, lukisan, cinderamata” (Putu Astawa, Kadispar Provinsi Bali, Wawancara 29 Desember 2020).

Pemanfaatan produk lokal seperti pertanian, nelayan dan industri lokal banyak dilakukan oleh OHL. Selain untuk kebutuhan makan dan minum wisatawan, produk industri lokal digunakan sebagai dekorasi, alat kerja, supplies dan amenities tamu. Selain itu juga dimanfaatkan untuk kelengkapan pakaian kerja karyawan seperti pengadaan pakaian adat Bali yang digunakan setiap hari Kamis, Purnama/Tilem dan hari jadi Provinsi Bali.

7.4 Pelestarian Budaya Lokal

Salah satu motivasi pendiri OHL mendirikan usaha jasa pengelolaan akomodasi sesuai hasil pembahasan rumusan masalah 1 tentang motivasi mendirikan usaha adalah untuk melestarikan budaya Bali melalui adopsi nilai-nilai budaya lokal ke dalam budaya pelayanan perusahaan, melalui konsep produk dan aktivitas keseharian wisatawan. Para pendiri OHL percaya bahwa nilai-nilai budaya Bali sangat relevan untuk diterapkan ke dalam budaya pelayanan karena dapat memberikan pengalaman otentik kepada wisatawan.

Dukungan terhadap kelestarian budaya dilakukan dengan melibatkan unsur budaya lokal menjadi bagian dari produk pariwisata. Misalnya, pagelaran tarian tradisional pada saat jamuan makan malam yang digelar khusus, tampilan ornamen-ornamen berupa lukisan, ukiran pada bangunan hotel/villa, penyediaan makanan dan minuman tradisional ke dalam menu makanan. Keterlibatan unsur budaya yang lain adalah melalui pengenalan kegiatan-kegiatan yang merupakan kebiasaan masyarakat lokal ke dalam aktivitas hotel, misalnya temu wirasa yaitu kegiatan yang mempertemukan para wisatawan ke kegiatan jamuan cocktail, kegiatan belajar membuat canang sari, membuat klangсах dan kegiatan memasak makanan khas Bali.

Nilai budaya lokal yang banyak diadopsi ke dalam budaya pelayanan diantaranya *Tri Hita Karana*, *Tat Twam Asi*, *Tri Kaya Parisuda* dan *Catur Asrama*. Nilai-nilai *Tri Hita Karana* yang diadopsi ke dalam budaya pelayanan adalah nilai keharmonisan untuk menjaga toleransi diantara sesama karyawan, wisatawan dan semua stakeholder terkait. Keberagaman suku, agama dan kebiasaan dari pihak-pihak yang terlibat dalam industri ini membutuhkan tingkat toleransi yang tinggi guna mencapai keharmonisan organisasi. Nilai-nilai *Tri Kaya Parisuda* dan *Tat Twam Asi* dalam budaya pelayanan diterapkan sebagai sikap sopan dan santun kepada sesama untuk mencapai kerukunan dan kedamaian. Sedangkan nilai-nilai *Catur Asrama* yang diadopsi adalah bahwa siklus hidup sebagai *brahmacari* untuk menimba ilmu pengetahuan dilakukan

secara terus-menerus dan tidak ada hentinya. “Menjaga nilai-nilai luhur budaya Bali tentang kesetiaan dan kejujuran dilakukan melalui tujuh nilai etika (*7 value etique*) The Zeeti yang didasari oleh nilai “*Catur Asrama*” tentang siklus kehidupan dan “*Tri Hita Karana*” tentang bentuk tanggung-jawab pada keharmonisan. The Zeeti meyakini bahwa semua proses kegiatan usaha (siklus kehidupan) harus dilalui dengan kesetiaan dan kejujuran untuk mencapai keharmonisan sehingga kegiatan usaha bisa berkesinambungan” (Wiwin Suyasa, Pendiri The Zeeti, Wawancara 18 Juni 2020).

The Nusa Hospitality dan Bali Villa Properties mengadopsi nilai-nilai “*Tat Twam Asi*” dan “*Tri Kaya Parisuda*” ke dalam nilai-nilai budaya perusahaan. Pelayanan berbasis kepribadian yang dikembangkan oleh BVP mengajarkan kesopanan dalam bertutur kata, santun dalam melakukan segala tindakan dan pikiran. “Perlakuan sopan santun yang diberikan kepada semua tamu, sesama karyawan dan semua pihak seperti bagaimana kita ingin diperlakukan oleh orang lain” (Sumerta, Pendiri BVP, Wawancara 23 Juni 2020).

Sementara itu TNH menekankan bahwa etika bisnis dijalankan mengadopsi nilai-nilai “*Tri Hita Karana*” untuk *communal ethic* dan “*Tri Kaya Parisuda*” untuk *individual ethic*. “Nilai-nilai “*Tri Hita Karana*” mengajari kita untuk *communal ethic* dan “*Tri Kaya Parisuda*” untuk *individual ethic*” (Astama, Pendiri The Nusa Hospitality, Wawancara 26 Juni 2020).

Pramana menjaga nilai-nilai luhur budaya Bali melalui produk dan pelayanan yang tersirat dari arti Pramana yaitu pengetahuan. Pengetahuan yang ingin disampaikan oleh Pramana adalah pengetahuan tentang nilai-nilai budaya Bali yang *genuine*; asli, polos dan murni. Pada konsep produk banyak memuat unsur-unsur budaya pada ornamen berupa patung, payung, ukiran dan alat-alat bernuansa Bali. Pelayanan dilakukan oleh karyawan yang menggunakan uniform dengan design Bali menggunakan kain pada hari-hari khusus. Tulisan dengan aksara Bali pada setiap papan nama hotel selalu ada selain menggunakan tulisan

dengan font tertentu sesuai branding yang dimiliki setiap unit hotel. Melalui konsep ini Pramana berusaha memberikan pengalaman yang otentik kepada wisatawan tentang aktivitas, makanan, dan suasana kehidupan Bali. “Welcome drink kami suguhkan jamu kunyit, makan pagi dengan bubur sumsum dan kegiatan *temu wirasa* adalah konsep mempertemukan semua tamu ke dalam sebuah acara seperti *cocktail party*. Pakaian kerja karyawan menggunakan pakaian adat Bali setiap hari Kamis, setiap Purnama dan Tilem. Dengan suguhan ini wisatawan mendapatkan produk dan pelayanan yang otentik” (Sudirga Yusa, Pendiri Pramana Experience, Wawancara 18 Juni 2020).



Gambar 7. 1 Pakaian Kerja Pramana Experien

Sumber: <https://pramanaexperience.com/about-pramana/>



Gambar 7. 2 Ornamen di The Sankara Ubud, unit Pramana

Sumber: <https://sankraubud.com/>

Memberikan pengalaman otentik berupa kebiasaan hidup masyarakat lokal juga diadopsi sebagai kegiatan regular di hotel/villa, seperti yang dilakukan oleh The Wolas Villas & Spa di Seminyak. “Kami memberi informasi Budaya kepada wisatawan melalui aktivitas bernuansa Bali seperti belajar membuat *canang sari* dan *klangсах* sebagai kegiatan Trully Bali” (Kadek Sugiana, Operation Manager The Wolas Villas & Spa, Wawancara 22 Juni 2020).



Gambar 7. 3 Kegiatan belajar membuat canang sari

Sumber: <https://www.thewolasvillas.com>



Gambar 7. 4 Kegiatan belajar membuat klangsal
Sumber: <https://www.thewolasvillas.com>

Unit-unit yang dikelola Agatha Hospitality juga sarat dengan nuansa Bali melalui konsep produk, ornamen-ornamen dan konsep pelayanan yang sepenuhnya menggunakan masyarakat lokal sebagai karyawan untuk memberikan kesan otentik daerah setempat, seperti design produk Puri Lumbung di Payangan. “Design dan ornamen produk banyak menonjolkan nuansa Bali untuk memberi kesan pedesaan dan otentisitas” (Ginastra, Pendiri Agatha Hospitality, Wawancara 23 Juni 2020).



Gambar 7. 5 Konsep Lumbung di salah satu unit Agatha Hospitality

Sumber: <https://www.purilumbungvillage.com>

Pengalaman membuat masakan tradisional menjadi aktivitas yang favorit di villa dengan berbagai menu pilihan seperti *sate lilit*, *lawar*, *be siap betutu* dan aneka masakan menggunakan bahan sari laut. Untuk memberikan pengalaman otentik kepada wisatawan, aktivitas dilakukan melalui *cooking class* melibatkan wisatawan. Wisatawan akan diberikan pilihan menu yang ingin dipelajari, kemudian diajak belanja ke pasar tradisional sebelum praktek memasak dimulai. Pada saat aktivitas belanja, wisatawan diberikan informasi tentang bagaimana aktivitas pasar tradisional di Bali, kegiatan memasak yang dilakukan oleh para perempuan Bali dan bahan-bahan bumbu yang dibutuhkan. Penjelasan juga diberikan mengenai manfaat dari bumbu-bumbu yang digunakan untuk memasak.

Salah satu contoh *cooking class* yang dilakukan di Maca Villas salah satu unit yang dikelola oleh Fresh Water Asia.



Gambar 7. 6 Cooking class dengan menu sate Lilit di Meca Villas

Sumber: <https://www.macavillas.com>

Nuansa lokal Bali juga terasa pada aktivitas lain diluar kamar. Seperti Astadala menyediakan paket-paket massage dan spa menggunakan produk lokal yang memberikan berbagai bentuk perawatan seperti boreh, lulur dan mandi bunga ke dalam sebuah paket untuk perawatan kulit dan rambut. “Berbagai paket dengan produk lokal disajikan untuk memberikan pengalaman berbeda kepada wisatawan. Mereka sangat ingin mengetahui produk-produk lokal melalui pengalaman langsung” (A.A. Sagung Ratna, Corporate Spa Manager Astadala, Wawancara 12 Desember 2020).

Balinese Spa Experience



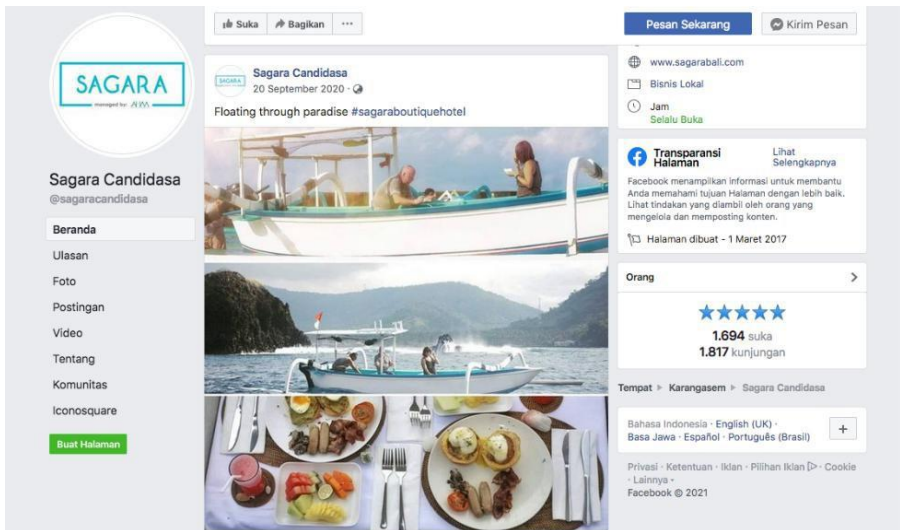
- Experience an exotic total relaxation of Balinese spa at a private spa villa. This package will take you to enjoy these treatments below:
 - Foot Bath Ritual
 - Balinese Massage
 - Vanilla Coconut Scrub
 - Choice of Flower Bath or extra 15 minute massage
 - Choice of Creambath and Traditional Facial

Treatment duration: **180 minutes.**
 Venue: Private Spa Villa.

Gambar 7. 7 Contoh paket spa dengan produk lokal di Astadala

Sumber: <https://www.lagoonspaseminyak.com>

Kegiatan makan pagi menggunakan jukung diberikan kepada wisatawan oleh Sagara hotel Candidasa yang merupakan salah satu unit hotel dikelola oleh AHM. Melalui paket ini wisatawan diberikan pengalaman bagaimana berinteraksi dengan nelayan lokal untuk mendapatkan informasi tentang kegiatan nelayan di Bali, keindahan obyek-obyek wisata di Karangasem dan sosial budaya penduduk Karangasem sembari menikmati makan pagi di lautan.



Gambar 7. 8 Kegiatan paket makan pagi di laut Sagara Candidasa

Sumber: <https://id-id.facebook.com/sagaracandidasa/>

Pendiri OHL meyakini bahwa membantu pengusaha lokal secara ekonomi juga dapat mendorong mereka untuk melakukan kegiatan pelestarian sosial dan budaya karena mereka dapat melaksanakan semua kewajiban sosial dan budaya jika kebutuhan ekonomi terjamin. “Sulit untuk tidak setuju bahwa kegiatan sosial dan budaya di Bali membutuhkan biaya dan melalui pencapaian keuntungan investasi masyarakat dapat melaksanakan kegiatan keagamaan untuk mempertahankan budaya Bali” (Nyoman Astama, Pendiri The Nusa Hospitality, Wawancara 26 Juni 2020).

Ajag Bali menjadi inspirasi untuk mengadopsi nilai-nilai budaya Bali ke dalam budaya pelayanan perusahaan. Bahwa aktivitas perjalanan wisatawan ke Bali adalah untuk mendapatkan pengalaman tentang sosial dan budaya setempat maka menerapkan nilai-nilai budaya melalui konsep produk, pelayanan dan aktivitas dapat memberikan pengalaman otentik kepada wisatawan. “Penerapan unsur budaya lokal melalui konsep produk, pelayanan dan aktivitas hotel/villa lebih mudah diterapkan pada hotel/villa yang dimiliki oleh masyarakat lokal karena pemahaman yang baik tentang nilai-nilai budaya tersebut. Sehingga kesempatan menjaga kelestarian budaya sangat besar disini untuk memberikan pengalaman otentik kepada wisatawan tentang sosial dan budaya Bali” (Sumerta, Pendiri BVP, Wawancara 22 Juni 2020).

Keterlibatan unsur budaya lokal pada produk pariwisata juga diberikan melalui kesenian dengan menggunakan *sekaa* kesenian lokal pada saat jamuan makan malam yang memuat tema *Balinese Night*. “Pagelaran jamuan makan malam untuk tamu seringkali menampilkan kesenian Bali dimana yang menabuh dan menari adalah seniman sekitar villa kami. Wisatawan kami sangat menggemari acara ini dan sangat baik karena dapat melestarikan Budaya Bali” (Made Sumariana, Group GM Astadala Management, Wawancara 28 Oktober 2020).

Kegiatan OHL dalam mendukung pembangunan pariwisata berkelanjutan di Bali sesuai dengan program pemerintah untuk melestarikan nilai-nilai budaya lokal, sesuai dengan yang disampaikan

oleh Kadispar Provinsi Bali, Bapak Putu Astawa berikut. “Pada aspek budaya, pemerintah mengeluarkan Pergub no. 79 tahun 2018 yang mengatur tentang hari penggunaan pakaian adat Bali dan Perda no. 80 tahun 2018 yang mengatur tentang perlindungan dan penggunaan bahasa, aksara dan sastra Bali. Hal ini dapat memberikan pengalaman yang otentik tentang Bali kepada wisatawan” (Putu Astawa, Kadispa Provinsi Bali, Wawancara 29 Desember 2020).

Upaya-upaya OHL dalam mendukung pembangunan pariwisata berkelanjutan merupakan tindak lanjut dari motivasi pendiri membangun OHL untuk meningkatkan manfaat pariwisata bagi masyarakat lokal dan motivasi untuk melestarikan nilai-nilai budaya lokal. Upaya-upaya ini juga merupakan bentuk kontrol kinerja non-finansial OHL dimana keunggulan kompetitif OHL berupa nilai kearifan lokal juga bermula dari motivasi pendirian OHL. Dengan demikian rumusan masalah 1,2 dan 3 saling terkait satu sama lainnya.

Berdasarkan analisis rumusan masalah ketiga diketahui bahwa upaya-upaya OHL dalam mendukung pembangunan pariwisata berkelanjutan di Bali dilakukan melalui upaya pelestarian lingkungan, peningkatan kesejahteraan masyarakat dan upaya pelestarian budaya lokal. OHL juga memenuhi beberapa sasaran pembangunan berkelanjutan UNWTO (SDG’s) dan sejalan dengan misi pembangunan “*Nangun Sat Kerthi Loka Bali*”. Konsep skala produk kecil-menengah dan model bisnis “*cenik lantang lais tileh*” memenuhi sasaran SDG’s untuk menjamin pola konsumsi dan produksi yang berkelanjutan (goal 12) dan sejalan dengan misi pembangunan Bali untuk menata wilayah dan lingkungan yang hijau, indah dan bersih (misi 21).

Kegiatan OHL untuk memilah sampah organik dan non-organik, membatasi penggunaan bahan plastik sekali pakai, pemanfaatan sampah organik sebagai pupuk, menggunakan lampu berenergi rendah, *timer*, dan secara reguler melakukan gotong-royong merupakan upaya menjaga lingkungan yang memenuhi sasaran SDG’s tentang tindakan darurat untuk memerangi perubahan iklim dan dampak yang ditimbulkan

(goal 13), melakukan konservasi dan menggunakan sumberdaya laut secara berkelanjutan (goal 14) dan mengembalikan hutan yang telah mengalami degradasi (goal 15). Upaya ini juga sejalan dengan misi pembangunan Bali yang ditindak lanjuti melalui Pergub No. 97 tahun 2018 tentang pembatasan timbulan sampah plastik dan Pergub No. 24 tahun 2020 tentang perlindungan danau, mata air, sungai dan laut.

Pemberdayaan talenta lokal melalui penyerapan tenaga kerja, kolaborasi bisnis (di bidang binatu, transportasi, supplier, seniman, nelayan), penyerapan hasil pertanian dan laut, pemberian jaminan kesehatan dan jaminan sosial oleh OHL mendukung pembangunan pariwisata berkelanjutan melalui upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat dan juga memenuhi sasaran SDG's untuk mengentaskan segala bentuk kemiskinan (goal 1), untuk mengakhiri kelaparan (goal 2), untuk memastikan kehidupan masyarakat yang sehat dan sejahtera pada setiap tingkatan usia (goal 3), untuk mempromosikan pertumbuhan ekonomi dan lapangan kerja yang inklusif dan berkelanjutan (goal 8), dan sejalan dengan misi pembangunan Bali untuk pelayanan kesehatan (misi 3) dan untuk jaminan sosial dan perlindungan tenaga kerja (misi 9), membangun dan mengembangkan pusat-pusat perekonomian baru sesuai dengan potensi melalui pemberdayaan talenta lokal (misi 16) serta untuk membangun dan mengembangkan industri kecil dan menengah berbasis budaya untuk memperkuat perekonomian krama Bali (misi 17).

Upaya menyediakan kamar untuk masa karantina PMI, melakukan pelatihan kepala desa seluruh Indonesia, memberikan tempat training kepada siswa, menjadi tenaga pengajar di sekolah pariwisata, memberi kontribusi pada penyusunan kurikulum, tidak membedakan tamu dari ras, suku dan agama merupakan bentuk upaya mendukung pembangunan pariwisata berkelanjutan melalui peningkatan kesejahteraan masyarakat yang juga memenuhi sasaran SDG's untuk menurunkan perbedaan dan kesenjangan baik di dalam maupun antar negara (goal 10), untuk mempromosikan masyarakat yang adil, damai dan inklusif (goal 16) dan untuk memastikan pendidikan berkualitas yang layak (goal 4). Upaya ini

juga sejalan dengan misi pembangunan Bali tentang pendidikan (misi 4 dan 5), untuk mengembangkan sumberdaya manusia yang berdaya saing tinggi, berkualitas dan bertentegrasi (misi 6), untuk menghasilkan tenaga kerja yang kompeten, produktif, berkualitas dan berdaya saing tinggi (misi 8), dan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepariwisataan secara komprehensif (misi 15).

Kesetaraan jender pada posisi-posisi penting di departemen memenuhi sasaran SDG's untuk mencapai kesetaraan jender dan pemberdayaan perempuan dan gadis (goal 5). Upaya mendukung pembangunan pariwisata berkelanjutan melalui pelestarian budaya lokal dilakukan sejalan dengan Perda No. 5 tahun 2020 tentang standar penyelenggaraan kepariwisataan budaya Bali, Pergub No. 79 tahun 2018 tentang hari penggunaan busana adat Bali, dan Pergub No. 80 tahun 2018 tentang perlindungan dan penggunaan bahasa, aksara dan sastra Bali.

7.5 Upaya-upaya Pelestarian Lingkungan Hidup

Konsep pariwisata berkelanjutan pada aspek lingkungan diantaranya membatasi produksi melalui skala produk yang kecil untuk membatasi residu dari aktivitas pariwisata berupa sampah selain untuk menghindari tekanan berlebih kepada lingkungan. Ukuran produk yang kecil merupakan ciri produk yang dikelola oleh OHL saat ini. Seperti yang disampaikan oleh Duartha, pendiri Puri Villas Indonesia yang menyatakan pariwisata berkelanjutan merupakan konsep pengembangan daripada PVI. Hal itu diaplikasikan dengan konsep produk pariwisata yang berskala kecil dan menonjolkan arsitek desain lokal Bali sebagai ajang pelestarian budaya lokal. Keberpihakan PVI pada pariwisata berkelanjutan diterapkan mulai dari seleksi kemitraan dengan calon investor. Jika ada investasi besar yang dibangun di tengah sawah maka akan langsung ditolak karena investasi semacam ini tidak sesuai dengan idealisme perusahaan untuk menjaga lingkungan. Selain itu investasi yang besar tidak sesuai dengan konsep PVI untuk menjadi

pemimpin di hotel berskala kecil yang memberikan janji pengalaman, aktivitas secara penuh kepada tamu. “Membangun produk pariwisata harus memperhatikan konsepnya, lingkungannya, tidak resort besar tetapi hanya 30 kamar ke bawah yang punya daya saing melalui keunikan sendiri” (Duartha, Pendiri Puri Villas Indonesia, Wawancara 24 Juni 2020).

Dukungan FWA dalam pembangunan pariwisata berkelanjutan dimulai dari kesepahaman bersama pemilik hotel bahwa fokus terhadap keuntungan bukan satu-satunya yang menjadi acuan bisnis. FWA ingin menyeimbangkan tujuan bisnis antara profit dan planet, dimana eksploitasi atau meninggalkan beban kepada generasi berikutnya sangat dihindari dan harus menjadi kesepakatan prinsip di awal dengan pemilik properti. FWA percaya bahwa bisnis yang berjalan harmonis dengan planet akan diikuti oleh keuntungan yang berkelanjutan. FWA ingin bekerjasama dengan pemilik properti yang mau membangun Bali bukan yang mau membangun di Bali. “Bentuk operasionalisasi dari prinsip ini adalah dengan menganggarkan dana *Customer Social Responsibility* (CSR) tidak dari keuntungan melainkan sebagai komponen biaya di dalam menentukan harga jual. Hal ini memungkinkan kegiatan CSR tetap berjalan walaupun dalam kondisi hotel masih belum untung. Prinsip pariwisata berkelanjutan kami memiliki model “*cenik lantang lais tileh*” yang artinya kecil panjang laris tetapi tetap utuh. Walaupun Bali sangat diminati dan terus laris tetapi tidak akan pernah habis. Keuntungan boleh kecil tetapi harus dalam jangka Panjang” (Yoga Iswara, Pendiri Fresh Water Asia, Wawancara 18 Juni 2020).

Konsep skala produk yang kecil dari PVI dan model bisnis “*cenik lantang lais tileh*” dari FWA sesuai dengan tujuan pembangunan berkelanjutan UNWTO untuk menjamin pola konsumsi dan produksi yang berkelanjutan (goal 12) dan juga sesuai dengan misi pembangunan Bali untuk menata wilayah dan lingkungan yang hijau, indah dan bersih (misi 21).

Keberpihakan Astadala pada aspek lingkungan pariwisata berkelanjutan dilakukan dengan pemilahan sampah–sampah organik dan non-organik, pemanfaatan sampah organik sebagai pupuk, membatasi penggunaan bahan plastik sekali pakai, melaksanakan *eco-green campagne* seperti penggunaan lampu berenergi rendah, lampu dengan *timer* dan secara regular mengikuti kegiatan gotong-royong. Bahkan unit Astadala secara regular memenangkan penghargaan “*Tri Hita Karana Award*’ sebagai bentuk kepedulian Astadala terhadap keharmonisan termasuk lingkungan. “Sangat penting untuk membuat operasional itu efisien sehingga kami memasang lampu hemat energi dan membuat program-program penghematan penggunaan sumber daya yang melibatkan tamu, seperti himbauan untuk tidak mengganti handuk setiap saat untuk menghemat air dan penggunaan detergen. Produk laut kami gunakan lokal kecuali ikan salmon karena disini tidak ada” (Astawa, Pendiri Astadala Management, Wawancara 24 Juni 2020).

Pernyataan ini diperkuat oleh Made Sumariana, salah satu unit GM di group Astadala yang menyampaikan bahwa kegiatan peduli lingkungan dituangkan ke dalam acuan tugas dimana pengurangan penggunaan plastik dilakukan melalui penggantian straw dari plastik ke bahan kertas, kantong plastik diganti dengan tas kain dan botol minuman di semua area villa diganti menggunakan bahan kaca. “Villa Seminyak sudah 9 kali THK Awards dan The Seminyak Suite 8 kali. Untuk peduli lingkungan kami buat *action plan* dimana setiap karyawan punya tugas masing-masing. Kami bekerja sama dengan lembaga Desa Adat Seminyak untuk penanganan sampah villa. Kami juga mengikuti program penanaman pohon mangrove di pesisir pantai timur untuk menanggulangi erosi dan mendukung pertumbuhan biota laut” (Sumariana, GM Villa Seminyak dan The Seminyak Suite, Wawancara 22 Oktober 2020).

Usaha yang dilakukan Astadala juga menjadi kebijakan dari Pramana Experience dalam mendukung pariwisata berkelanjutan pada aspek lingkungan, diantaranya membangun yayasan Pramana Tri Hita Karana

dengan memberikan latihan kepada siswa SD tentang lingkungan hidup, mengadopsi anak asuh dari karyawan dengan mengelola dana CSR. “PE melakukan kegiatan penanaman pohon dimana setiap bulan dibuatkan acara khusus yang diambil dari konsep Tri Hita Karana dimana tema kegiatan disesuaikan tiap bulan. Contoh pada tema *Palemahan* dilakukan penanaman pohon, gotong royong dan lain-lain, pada tiap ulang tahun perusahaan. Pada tahap operasional menggunakan lampu timer, lampu energi rendah, kampanya *green globe, zero plastic*” (Sudirga Yusa, Pendiri Pramana Experience, Wawancara 18 Juni 2020).

Dukungan OHL pada aspek lingkungan yang dilakukan oleh Astadala dan Pramana sejalan dengan sasaran pembangunan berkelanjutan oleh UNWTO terutama pada sasaran no.13 tentang tindakan darurat untuk memerangi perubahan iklim dan dampak yang ditimbulkannya, sasaran no. 14 tentang melakukan konservasi dan menggunakan sumberdaya laut secara berkelanjutan, dan sasaran no. 15 terutama untuk mengembalikan hutan yang telah mengalami degradasi. Usaha OHL juga mendukung kebijakan Pemerintah Provinsi Bali dalam menanggulangi timbulan sampah plastik seperti yang disampaikan Kadispar Bali, sebagai berikut: “Untuk melindungi alam, pemerintah telah mengeluarkan beberapa Pergub diantaranya Pergub no. 97 tahun 2018 tentang pembatasan timbulan sampah plastik sekali pakai, dan Pergub no. 24 tahun 2020 untuk melindungi danau, mata air, sungai dan laut. Konsep perlindungan terhadap alam hendaknya mencakup unsur tanah, air, sinar matahari, angin dan angkasa yang dalam Hindu disebut sebagai *Panca Maha Butha* yang terdiri dari *Pertiwi, Apah, Teja, Bayu dan Akasha*” (Putu Astawa, Kadispa Provinsi Bali, Wawancara 29 Desember 2020).

Dukungan terhadap lingkungan yang lain berupa penggunaan pemasangan shower, keran dan penyiraman toilet bertekanan rendah yang bisa diatur tekanannya sewaktu-waktu. Pemilahan sampah organik dan non-organik (plastik, kertas dan kaca), kebijakan mengajak wisatawan untuk pemakaian ulang handuk dan spreng melalui kampanye

green globe, mengurangi penggunaan plastik sekali pakai dengan mengganti sedotan plastik menjadi sedotan bambu/logam, mengganti botol plastik dengan botol kaca. Menggunakan material bangunan dengan bahan ramah lingkungan seperti bambu dan kayu daur ulang serta batu alam.

Konservasi keanekaragaman hayati dilakukan dengan menanam bahan makanan lokal dan tanaman organik untuk mendukung aktivitas *cooking class*, menyediakan beberapa lahan kosong untuk dijadikan sawah buatan sebagai aktivitas bercocok tanam dengan para wisatawan, serta melindungi dan memulihkan habitat alami di sekitar hotel, seperti pembersihan sungai, danau dan pantai. Selain itu dilakukan gotong royong *cleaning blitz* sekali dalam seminggu di akhir pekan melibatkan karyawan dan manajer/pimpinan hotel. Dalam waktu bersamaan setelah dilakukan kerja bhakti tersebut, diberikan pula pelatihan dan edukasi tentang kesadaran lingkungan untuk semua karyawan. Tamu diberikan informasi dan dilibatkan dalam upaya pelestarian lingkungan, melalui kampanye *green globe*.

Desain dan arsitektur hotel kecil, bungalow, villa dan cottage yang dikelola oleh OHL sudah memenuhi unsur-unsur keberpihakan kepada dukungan pelestarian lingkungan karena menggunakan bahan-bahan ramah lingkungan, termasuk penggunaan atap hijau dan pagar hidup dari tanaman. Oleh karena keterbatasan dana investasi, yang masih belum banyak dapat dilakukan oleh hotel kecil-menengah ini adalah penggunaan energi terbarukan seperti memasang panel surya untuk listrik atau pemanas air bertenaga surya dan penggunaan lampu LED. Namun, sudah mulai menggunakan sistem lampu otomatis.



BAB VIII

TREN DAN MASA DEPAN OHL

Walaupun kehadiran OHL sudah dirasakan sampai tingkat global tetapi keberadaannya saat ini masih sebatas membangun citra pariwisata Bali melalui pengelolaan produk hotel berskala kecil, sedang dan menengah. Peran ini menjadi sangat penting karena citra sebuah destinasi pariwisata tidak bisa dibangun hanya melalui pengelolaan profesional produk berskala besar tetapi harus dibangun melalui pengelolaan profesional pada keseluruhan jenis produknya. Apalagi OHM sangat selektif untuk menentukan kriteria produk yang masuk ke salah satu merek dagang mereka sehingga produk yang tidak masuk kriteria berpotensi memberi ancaman terhadap citra pariwisata Bali jika tidak ada yang mengelola secara profesional.

Dalam upaya membangun citra pariwisata Bali, OHL dan OHM secara tidak langsung melakukan kolaborasi dengan bersama-sama melakukan pengelolaan secara profesional pada unit kelola masing-masing, dimana OHM mengelola hotel berskala sedang, menengah dan besar, sedangkan OHL mengelola hotel berskala kecil, sedang dan menengah. Dengan demikian OHL dan OHM berkompetisi pada irisan segmen unit kelola berskala sedang dan menengah. pada perebutan pengelolaan properti yang berskala sedang-menengah. Pemilik properti berskala sedang dan menengah memiliki pilihan untuk mendapatkan pengelolaan dari OHL maupun OHM.

Pengelolaan Profesional pada Unit Kelola: OHL dan OHM secara tidak langsung bekerja sama dalam membangun citra pariwisata Bali melalui pengelolaan yang profesional pada unit kelola masing-masing. OHL fokus pada pengelolaan hotel berskala kecil, sedang, dan menengah, sementara OHM mengelola hotel berskala sedang, menengah, dan besar. Melalui pendekatan profesional ini, baik OHL maupun OHM dapat meningkatkan standar pelayanan dan kualitas pengelolaan hotel.

Kompetisi dan Irisan Segmen Unit Kelola: Meskipun bekerja sama secara tidak langsung, OHL dan OHM juga bersaing dalam irisan segmen unit kelola berskala sedang dan menengah. Pada perebutan pengelolaan properti yang berskala sedang-menengah, pemilik properti memiliki pilihan untuk memilih antara OHL dan OHM sebagai operator hotel. Kompetisi ini mendorong OHL dan OHM untuk terus meningkatkan kualitas layanan dan menawarkan keunggulan yang mampu menarik minat pemilik properti.

Keuntungan Memilih OHL atau OHM: Pemilik properti berskala sedang dan menengah memiliki pilihan untuk mendapatkan pengelolaan dari OHL maupun OHM. OHL menawarkan keunggulan dalam pemahaman yang mendalam mengenai lingkungan lokal, budaya, dan tradisi Bali, sementara OHM membawa pengalaman internasional, jaringan pemasaran global, dan standar operasional yang teruji. Pemilik properti harus mempertimbangkan kebutuhan dan tujuan bisnis mereka serta kesesuaian dengan visi pengelolaan yang ditawarkan oleh OHL atau OHM.

Dengan adanya pilihan antara OHL dan OHM, pemilik properti dapat memilih operator hotel yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan propertinya. Baik OHL maupun OHM berperan dalam membangun citra pariwisata Bali dengan melalui pengelolaan profesional, persaingan di segmen unit kelola berskala sedang-menengah, dan memberikan pilihan kepada pemilik properti untuk memenuhi kebutuhan mereka dengan baik.

8.1 Tren Pariwisata Bali dan Nasional Pasca Pandemi Covid-19

Pasca pandemi COVID-19, perkembangan pariwisata Bali dan Indonesia secara keseluruhan telah mengalami perubahan. Akses masuk Indonesia secara bertahap dibuka pemerintah, baik melalui darat, laut maupun udara. Hal ini memberikan kesempatan kepada wisatawan yang tadinya menunda perjalanan untuk berbondong-bondong datang ke Indonesia, khususnya Bali. Wisatawan yang memiliki hubungan emosional dengan Bali melihat bahwa pembukaan destinasi menjadi obat pelepas kerinduan yang telah lama mereka tahan. Liburan yang tertunda, pagelaran rapat dan jamuan yang belum terlaksana serta acara bulan madu di pulau Bali termasuk pengalaman berdekatan dengan kehidupan Masyarakat Bali menjadi alasan utama kedatangan mereka.

Pemulihan Perlahan: Setelah terjadi penurunan yang drastis selama masa pandemi, pariwisata di Bali dan Indonesia secara bertahap mulai pulih. Pemerintah dan otoritas pariwisata telah mengimplementasikan langkah-langkah untuk memulihkan sektor pariwisata, termasuk program vaksinasi massal dan protokol kesehatan yang ketat. Perbaikan dilakukan di berbagai sektor baik oleh pemerintah maupun industri. Protokol kesehatan mulai disesuaikan, penerimaan wisatawan di airport dan fasilitas umum juga ditingkatkan. Kenyamanan tamu menjadi perhatian disana-sini. Fasilitas hotel mulai beroperasi walaupun secara bertahap, dan skala operasional kamar mulai meningkat seiring bertumbuhnya angka pemesanan kamar hotel. Karyawan yang tadinya dirumahkan, kini dipanggil lagi dan sudah mendapatkan jadwal kerja sesuai dengan kebutuhan. Fasilitas pendukung produk pariwisata seperti restoran, toko cinderamata, destinasi pariwisata juga berbenah. Wajah pariwisata Bali mulai bersinar kembali.

Peningkatan Pariwisata Domestik: Dalam situasi pembatasan perjalanan internasional, pariwisata domestik menjadi pendorong utama pemulihan di Bali dan Indonesia. Banyak wisatawan dari dalam negeri yang beralih untuk mengunjungi destinasi wisata di Bali dan berbagai daerah lainnya di Indonesia. Hal ini memberikan dorongan

yang signifikan bagi industri pariwisata dalam negeri. Pasca pandemi, pola perjalanan wisatawan mengalami perubahan. Wisatawan cenderung memilih destinasi yang lebih terbuka, alami, dan terisolasi dengan tujuan menghindari kerumunan. Bali, dengan keindahan alamnya seperti pantai-pantai yang luas dan pegunungan yang menakjubkan, memiliki daya tarik bagi wisatawan yang mencari tujuan perjalanan yang aman dan terbuka.

Kesadaran akan kebersihan dan keselamatan meningkat pesat pasca pandemi. Pengelola destinasi pariwisata di Bali dan Indonesia telah mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan protokol sanitasi dan kebersihan di tempat-tempat wisata, akomodasi, dan transportasi. Protokol kesehatan yang ketat diterapkan untuk melindungi wisatawan dan staf. Pariwisata berkelanjutan semakin mendapatkan perhatian lebih besar di Bali dan Indonesia. Terdapat penekanan yang lebih besar pada pengelolaan lingkungan, pelestarian budaya, dan keterlibatan masyarakat lokal dalam industri pariwisata. Pemerintah dan pelaku pariwisata berupaya untuk mengembangkan pariwisata yang lebih berkelanjutan dan bertanggung jawab. Pandemi COVID-19 juga telah mendorong perkembangan digital dan teknologi di sektor pariwisata. Pemesanan online, pembayaran digital, dan penggunaan teknologi lainnya semakin umum di Bali dan Indonesia. Digitalisasi juga diterapkan dalam pengelolaan destinasi, seperti penggunaan aplikasi untuk mengatur kapasitas pengunjung dan melacak kontak erat.

Meskipun pemulihan pariwisata di Bali dan Indonesia sudah terlihat, masih ada tantangan yang harus dihadapi, seperti fluktuasi dalam situasi pandemi global dan perubahan kebijakan perjalanan. Namun, dengan adanya langkah-langkah yang tepat dalam menjaga kebersihan dan keselamatan, serta pengembangan pariwisata yang berkelanjutan, diharapkan pariwisata di Bali dan Indonesia dapat pulih secara bertahap menuju masa depan yang lebih cerah. Bali, sebagai destinasi pariwisata utama di Indonesia, sangat tergantung pada kunjungan wisatawan Internasional. Meskipun ada peningkatan dalam pariwisata domestik

dan beberapa wisatawan Internasional yang kembali berkunjung, pangsa pasar wisatawan Bali mungkin belum sepenuhnya pulih ke tingkat sebelum pandemi.

Pemulihan pariwisata Bali juga terkait erat dengan situasi global. Perubahan dalam kebijakan perjalanan, peningkatan atau penurunan kasus COVID-19 di berbagai negara, serta kepercayaan dan persepsi wisatawan terhadap keamanan dan kesehatan akan mempengaruhi minat dan jumlah kunjungan wisatawan ke Bali. Pemerintah Indonesia dan otoritas pariwisata terus bekerja keras untuk mempromosikan Bali sebagai destinasi wisata yang aman dan menarik, dengan menerapkan protokol kesehatan yang ketat. Namun, penting untuk mengakui bahwa pemulihan yang lengkap dari dampak pandemi COVID-19 mungkin membutuhkan waktu yang lebih lama, dan situasinya dapat berubah seiring berjalannya waktu.

Untuk mengembalikan pangsa pasar wisatawan Bali dan Indonesia pasca pandemi COVID-19, telah dilakukan berbagai langkah dan upaya yang mencakup:

1. **Kampanye Pemasaran dan Promosi:** Pemerintah Indonesia dan otoritas pariwisata Bali telah meluncurkan kampanye pemasaran yang agresif untuk mempromosikan destinasi wisata mereka. Kampanye ini melibatkan promosi melalui media sosial, iklan digital, kampanye video, dan partisipasi dalam pameran pariwisata internasional. Tujuan dari kampanye ini adalah untuk membangkitkan minat dan kepercayaan wisatawan untuk kembali mengunjungi Bali dan Indonesia.
2. **Protokol Kesehatan yang Ketat:** Bali dan Indonesia telah menerapkan protokol kesehatan yang ketat untuk menjaga keamanan wisatawan. Protokol ini meliputi penggunaan masker, kebersihan tangan, pengukuran suhu tubuh, dan pembatasan kapasitas di tempat-tempat wisata. Langkah-langkah ini bertujuan untuk memberikan rasa aman kepada wisatawan dan memastikan bahwa destinasi

pariwisata Bali dan Indonesia tetap bebas dari penyebaran COVID-19.

3. **Pemulihan Penerbangan dan Transportasi:** Pemulihan pangsa pasar wisatawan juga tergantung pada ketersediaan penerbangan dan transportasi yang memadai. Pemerintah Indonesia telah bekerja sama dengan maskapai penerbangan dan otoritas transportasi untuk memulihkan konektivitas udara dan darat ke Bali dan Indonesia. Pembukaan kembali rute penerbangan, peningkatan frekuensi, dan penawaran tarif yang kompetitif adalah langkah-langkah penting untuk mengembalikan kepercayaan wisatawan dan memfasilitasi perjalanan mereka.
4. **Kolaborasi dengan Negara-Negara Mitra:** Pemerintah Indonesia juga telah melakukan kolaborasi dengan negara-negara mitra, seperti melalui pertukaran wisatawan dengan skema perjalanan bebas visa atau relaksasi persyaratan perjalanan. Hal ini bertujuan untuk mempermudah perjalanan wisatawan asing ke Bali dan Indonesia serta memperluas pasar potensial.
5. **Peningkatan Pariwisata Domestik:** Selama pembatasan perjalanan internasional, pariwisata domestik menjadi fokus utama dalam mengembalikan pangsa pasar wisatawan. Pemerintah dan otoritas pariwisata telah mendorong wisatawan dalam negeri untuk menjelajahi destinasi wisata di Bali dan Indonesia. Inisiatif seperti diskon tarif hotel, paket liburan, dan promosi wisata domestik telah dilakukan untuk menumbuhkan minat dan partisipasi wisatawan lokal.

Dalam upaya pemulihan pangsa pasar wisatawan, penting untuk terus memantau situasi global dan mengikuti perkembangan terkini terkait pandemi COVID-19. Keberlanjutan dan keberhasilan pemulihan pariwisata Bali dan Indonesia bergantung pada kerja sama aktif antara pemerintah, pelaku pariwisata, dan masyarakat untuk menjaga keamanan, kesehatan, dan pengalaman positif bagi wisatawan.

Pasca pandemi COVID-19, ada upaya yang signifikan untuk meningkatkan pembangunan sarana akomodasi di Bali dan Indonesia. Meskipun sektor perhotelan mengalami penurunan selama masa pandemi, adanya tanda-tanda pemulihan pariwisata telah mendorong perusahaan dan investor untuk melanjutkan atau memulai proyek-proyek pembangunan akomodasi. Berikut ini adalah beberapa aspek yang menandai peningkatan pembangunan sarana akomodasi:

1. **Renovasi dan Pembaruan:** Banyak hotel dan resor di Bali dan Indonesia secara proaktif melakukan renovasi dan pembaruan selama masa pandemi. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan daya tarik akomodasi mereka agar tetap kompetitif dan memenuhi kebutuhan wisatawan pasca pandemi. Renovasi termasuk perbaikan infrastruktur, pembaruan desain interior, peningkatan kebersihan, dan peningkatan fasilitas seperti area terbuka dan ruang terbuka hijau.
2. **Pembangunan Hotel Baru:** Meskipun pandemi COVID-19 telah memberikan dampak negatif pada industri perhotelan, beberapa proyek pembangunan hotel baru tetap dilakukan. Beberapa perusahaan dan investor melihat potensi pemulihan pariwisata di masa depan dan melanjutkan rencana pembangunan mereka. Sebagai contoh, di Bali terdapat beberapa proyek pembangunan hotel mewah dan resor yang sedang berlangsung, baik di wilayah pantai maupun di daerah pedesaan.
3. **Pengembangan Akomodasi Alternatif:** Selain hotel tradisional, pasca pandemi COVID-19 juga terjadi peningkatan dalam pengembangan akomodasi alternatif seperti vila, rumah liburan, dan akomodasi berbasis homesharing. Banyak pemilik properti yang beralih untuk menyewakan tempat tinggal mereka sebagai akomodasi liburan, terutama dengan meningkatnya permintaan wisatawan yang mencari privasi dan keamanan selama perjalanan. Platform pemesanan online juga telah memperluas penawaran akomodasi alternatif di Bali dan Indonesia.

Namun, penting untuk dicatat bahwa perkembangan sarana akomodasi pasca pandemi COVID-19 mungkin tidak mencapai tingkat yang sama seperti sebelum pandemi dalam waktu singkat. Proses pemulihan pariwisata masih berlangsung dan keputusan pembangunan sarana akomodasi akan dipengaruhi oleh permintaan pasar, kebijakan pemerintah, dan stabilitas ekonomi.

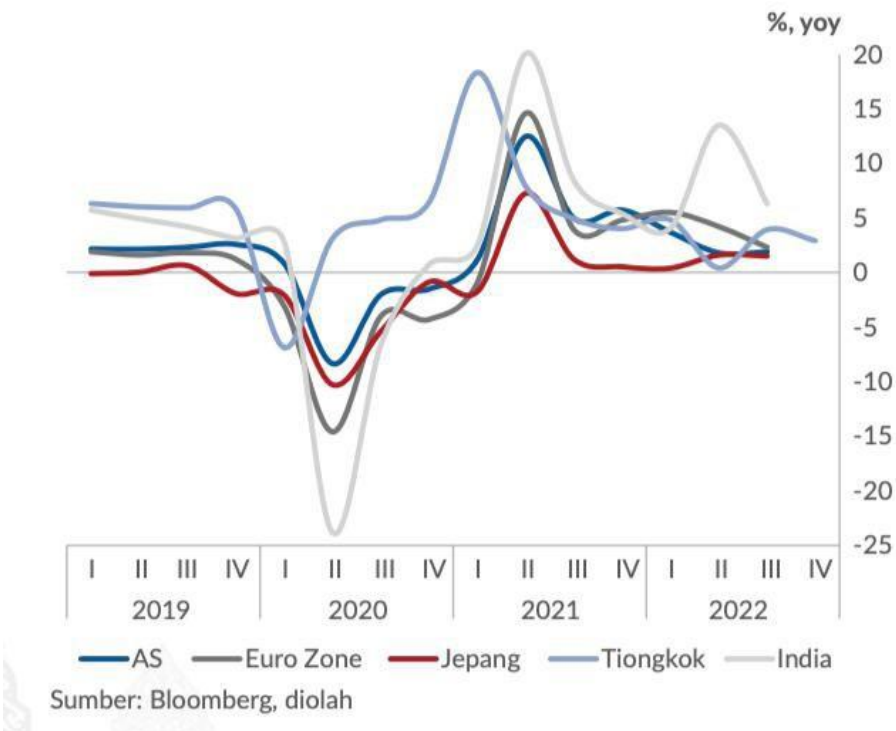
8.2 Karakteristik Unik OHL dalam Melewati Pandemi Covid-19

Pandemi covid-19 menguji kemampuan seluruh organisasi untuk bertahan dan menjaga stabilitas perusahaan. Sifat yang berbeda dari krisis-krisis sebelumnya merupakan tantangan yang baru bagi bisnis di seluruh Dunia. Belum ada yang memiliki pengalaman yang cukup dalam menghadapi pandemic Covid 19, sehingga banyak perusahaan di berbagai bidang mengalami kegagalan dan tidak mampu bertahan. Bahkan perusahaan-perusahaan besar di Negara adidaya yang notabene memiliki kekuatan finansial yang baik, sulit menghadapi kondisi tersebut. Hal ini terlihat dari minusnya pertumbuhan perekonomian di negara-negara utama, yang ditunjukkan pada Grafik 8.1.

Dapat dijelaskan bahwa pada kuartal kedua tahun 2020 yang merupakan puncak terjadinya Pandemic Covid 19, pertumbuhan ekonomi di negara-negara utama dunia mengalami kemerosotan. Bisnis tidak berjalan dengan baik khususnya yang bergerak di bidang pariwisata. Di Amerika pendapatan di bisnis perhotelan turun sebesar 11, 6 %, selain itu bisnis restaurant pun juga mengalami penurunan drastic yaitu sepertiga dari pendapatan pra-pandemic (Baker et al., 2021; Nicola et al., 2020).

Selaras dengan kondisi Dunia, Bali yang menggantungkan roda perekonomiannya pada sector pariwisata seolah “mati suri”. Berbagai bisnis pariwisata mengalami titik terendahnya di masa Pandemic Covid. Tidak seperti krisis-krisis sebelumnya, bantuan dari negara-negara lain tidak ada, karena seluruh dunia mengalami kondisi yang serupa. *Bubble agreement* juga tidak dapat membantu kondisi pariwisata di Bali kala

itu. Berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah sebagai pemegang regulasi untuk membantu menaikkan pariwisata. Namun tidak dapat dipungkiri ketahanan bisnis menjadi hal cukup mustahil pada situasi tersebut. Ujian ini tidak saja berlaku untuk OHL tetapi untuk seluruh organisasi termasuk operator berskala global. Keputusan untuk tetap buka atau membekukan operasional sebuah hotel menjadi keputusan pemilik properti sesuai dengan ketersediaan sumber dana. Tidak sedikit bisnis yang memilih menutup usahanya untuk menyelamatkan kondisi keuangannya. Hal ini tentu berdampak pada status kerja para karyawan. Di masa itu banyak sekali masyarakat yang bekerja di sector pariwisata, harus menelan pil pahit yaitu kehilangan pekerjaannya.



Gambar 8. 1 Pertumbuhan Ekonomi Negara Utama

Kondisi yang menarik perhatian terjadi kala itu. Disaat banyak bisnis yang memutuskan untuk menutup sementara usahanya, sampai

dengan kondisi pariwisata Bali benar-benar pulih, OHL yang menjadi unit amatan penelitian memutuskan untuk tetap menjalankan bisnisnya. Sebagian besar unit-unit dibawah pengelolaannya tetap melakukan operasional namun dalam skala minimum. Misalnya menutup beberapa departemen yang tidak relevan kala itu, seperti SPA, restaurant, dan gym. Selain itu menghentikan sementara kerjasama dengan pihak luar, seperti kerjasama yang terkait supplier hotel system dalam jangka waktu yang tidak bisa ditentukan (Sudirga Yusa, GM Pramana Experience, wawancara 27 Maret 2023). Hal ini dilakukan karena beberapa alasan pertama, menghindari penyebaran virus covid secara massive, disamping memenuhi anjuran pemerintah untuk tidak melakukan *physical touch*. Kedua, dengan melakukan perampingan tersebut, OHL dapat menghemat biaya operasional sehingga menjadi salah satu penyebab ketahanannya. Selanjutnya, OHL juga menghentikan beberapa kegiatan yang berpotensi menimbulkan biaya yang tinggi misalnya menunda rencana pembukaan hotel/villa baru, dan beberapa pembukaan unit baru dilakukan secara parsial.

Pengelolaan SDM dilakukan dengan cara yang sangat manusiawi. Seperti yang diketahui bahwa tenaga kerja merupakan biaya tertinggi di dalam sebuah perusahaan. Disamping gaji pokok, banyak komponen pendapatan yang menjadi tanggungjawab perusahaan kepada para karyawannya, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, tunjangan ketenaga kerjaan, dan bonus. Namun dalam kondisi kesulitan pemasukan, manajemen harus menghitung kembali relevansi komponen gaji yang dapat diterima oleh karyawan. Hal ini menjadi *trade off*, di satu sisi perusahaan membutuhkan karyawan untuk dapat membantunya menghadapi situasi krisis. Namun, di sisi lain kemampuan perusahaan yang menurun drastic akibat ketiadaan pemasukan sehingga menyebabkan mereka sulit memenuhi tanggungjawab finansial kepada karyawannya. Untuk itu perusahaan secara transparan memaparkan kondisinya kepada para karyawan, misalnya menyampaikan komponen yang masih bisa dibayarkan (contoh: tunjangan kesehatan dan tunjangan kecelakaan kerja), dan tunjangan yang pembayarannya ditunda (contoh:

tunjangan hari tua dan tunjangan pensiun). Selain itu OHL memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh karyawan untuk mendapatkan gaji melalui jadwal kerja secara merata, dan menghormati setiap keputusan karyawannya untuk tetap bergabung atau meninggalkan perusahaan (Supandi, Human Resources Direktur Bali Villa Properties, wawancara 13 Februari 2023). Dengan transparansi dan komunikasi yang baik antara pengelola OHL dengan para karyawan baik di corporate ataupun di unit, menjadikan OHL mendapat dukungan yang sangat baik dari karyawannya. Mereka merasa dirangkul, dan diperjuangkan keberadaannya. Hal tersebut mendorong para karyawan mendaya upayakan seluruh kemampuannya untuk membantu perusahaan keluar dari krisis yang terjadi.

Selanjutnya, selain pengelolaan di bidang SDM, penyesuaian juga dilakukan pada bidang penjualan dan pemasaran. OHL sangat selektif melakukan pemasaran dan penjualan pada media *online* dengan biaya barter/komisi saja. Saat itu para pengusaha OHL memanfaatkan seluruh celah yang masih ada. Mereka tidak terpaku lagi dengan keberadaan wisatawan asing, dan dengan cepat beralih pada konsumen yang masih relevan kala itu. Mereka menyasar pasar domestic, lokal dan expatriate (Gufon, Director of sales and Marketing Bali Villa Properties, wawancara 13 Februari 2023). Segala upaya dilakukan untuk memperoleh *revenue*, misalnya beberapa pengelola OHL menyatakan melakukan kerjasama dengan para karyawannya dengan menjual makanan secara online, sehingga muncul profit di sana. Selain itu mereka juga membuka *private pool* kepada masyarakat umum, dengan harga yang sangat terjangkau. Hal tersebut sangat diminati masyarakat lokal, yang menjadi target pasar OHL kala itu. Selanjutnya, kegiatan akonting dan finansial berfokus pada pengurangan biaya-biaya, penagihan atas piutang dan kegiatan mendapatkan *cash in-flow*.

Beberapa karakteristik dan sumberdaya unik yang dimiliki OHL membantunya mereka untuk lebih tahan di masa pandemi ini. Karakteristik unik yang dimiliki mendukung penerapan protokol

kesehatan di masa pandemi. Berikut adalah beberapa karakteristik unik dan sumberdaya OHL yang membuatnya lebih bertahan di era pandemi.

1. Skala produk kecil membutuhkan biaya operasional yang jauh lebih kecil dibandingkan dengan hotel besar. Biaya lebih kecil ini memberikan peluang kepada OHL untuk mencapai titik impas (break event point) dari pangsa pasar yang tersedia di masa pandemi, yaitu pangsa pasar domestic, lokal, dan ekspatriat.
2. Skala produk kecil juga berpihak kepada protokol CHSE yang menuntut pembatasan kerumunan dan menjaga jarak. Skala produk kecil (hotel kecil) dan konsep terpisah (villa/cottage/bungalow) secara langsung dapat membatasi kerumunan yang menjadi syarat untuk melakukan kegiatan (pariwisata). Kondisi ini memberikan kepercayaan diri kepada wisatawan untuk menginap di produk dengan konsep seperti ini.
3. Karakteristik fleksibel memungkinkan manajemen OHL untuk segera melakukan penyesuaian pada skala operasional tanpa harus dibatasi oleh kebijakan-kebijakan kaku yang dapat menghambat kemajuan. Fleksibilitas diterapkan dalam menetapkan kebijakan manajemen krisis, termasuk menyesuaikan harga sewa kamar yang disesuaikan dengan daya beli pasar yang tersedia di masa pandemi.
4. Konsep produk yang beragam seperti villa, bungalow, dan cottage sangat sesuai dengan tuntutan protokol CHSE terutama protokol untuk menjaga jarak, beraktivitas di luar ruangan dan mengurangi kerumunan. Konsep produk villa, cottage dan bungalow adalah konsep individual sehingga menjadi pilihan produk di masa pandemi. Selain itu, konsep produk ini memiliki sistem jaringan listrik, pemanas, pendingin dan sistem air yang terpisah sehingga mempermudah melakukan penghematan biaya energi.
5. OHL mengedepankan cara musyawarah dan kekeluargaan dengan karyawan untuk mencari jalan keluar terbaik selama masa pandemi melalui organisasi “suka-duka”. Kemampuan perusahaan untuk

bertahan menjadi diskusi dan kesepakatan dengan karyawan dalam menentukan upah di masa pandemi.

6. Pangsa pasar yang tersedia selama masa pandemi adalah pasar lokal, domestik dan *expatriates* yang sudah lama tinggal di Bali dengan daya beli tertentu sehingga pangsa pasar ini menjadi target OHL untuk mencapai titik impas operasional.

8.3 Tren Pengelolaan Produk Akomodasi di Bali Pasca Covid-19

Pasca pandemi COVID-19, ada beberapa tren yang dapat diamati terkait kebutuhan akan jasa pengelolaan akomodasi di Bali dan Indonesia. Berikut adalah beberapa tren yang mungkin terjadi:

1. Fokus pada Kebersihan dan Keamanan: Pasca pandemi, wisatawan menjadi lebih peduli dengan kebersihan dan keamanan saat memilih akomodasi. Oleh karena itu, ada permintaan yang lebih besar untuk jasa pengelolaan akomodasi yang dapat memastikan tingkat kebersihan yang tinggi, melaksanakan protokol kebersihan yang ketat, dan memberikan rasa aman kepada tamu. Manajemen akomodasi perlu memastikan bahwa fasilitas dan kamar bersih, sanitasi ditingkatkan, dan protokol kesehatan dilaksanakan dengan baik.
2. Peningkatan Permintaan Akomodasi Alternatif: Selama pandemi, permintaan terhadap akomodasi alternatif seperti vila, rumah liburan, dan apartemen meningkat. Wisatawan mencari opsi yang menawarkan privasi, ruang pribadi, dan fasilitas mandiri. Oleh karena itu, jasa pengelolaan akomodasi yang mengkhususkan diri dalam manajemen akomodasi alternatif dapat melihat peningkatan permintaan pasca pandemi.
3. Adopsi Teknologi: Pasca pandemi, ada peningkatan dalam adopsi teknologi di sektor perhotelan dan pengelolaan akomodasi. Jasa pengelolaan akomodasi yang dapat menyediakan solusi teknologi seperti pemesanan online, manajemen inventaris, sistem pembayaran digital, dan layanan pelanggan berbasis aplikasi akan

sangat dicari. Teknologi juga dapat digunakan untuk memperkuat pengawasan kebersihan dan keamanan, seperti penggunaan sensor atau teknologi AI untuk memantau kebersihan ruangan.

4. Keberlanjutan dan Ramah Lingkungan: Kesadaran akan keberlanjutan dan ramah lingkungan semakin meningkat. Wisatawan semakin memperhatikan upaya perlindungan lingkungan yang dilakukan oleh akomodasi yang mereka pilih. Jasa pengelolaan akomodasi yang memiliki pendekatan berkelanjutan, seperti pengelolaan limbah, penggunaan energi terbarukan, dan praktik ramah lingkungan lainnya, dapat menarik minat wisatawan yang peduli dengan lingkungan.
5. Penyesuaian dengan Perubahan Perilaku Wisatawan: Pasca pandemi, perilaku dan preferensi wisatawan telah berubah. Wisatawan mungkin lebih memilih akomodasi dengan fleksibilitas kebijakan pembatalan, kebijakan refund yang adil, dan fleksibilitas dalam perubahan jadwal perjalanan. Jasa pengelolaan akomodasi harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan ini dan memberikan solusi yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi wisatawan.

Perubahan tren kebutuhan jasa pengelolaan akomodasi dapat terus berkembang seiring dengan perubahan dinamika pasca pandemi. Oleh karena itu, penting bagi penyedia jasa pengelolaan akomodasi untuk tetap mengikuti tren pasar, mendengarkan umpan balik tamu, dan beradaptasi dengan kebutuhan yang berkembang dari wisatawan.

Pasca pandemi COVID-19, pasar investor memiliki beberapa kebutuhan mendasar terhadap pelayanan jasa operator hotel lokal. Berikut adalah beberapa di antaranya:

1. Analisis Pasar dan Keuangan: Investor membutuhkan analisis mendalam tentang kondisi pasar lokal dan prospek bisnis hotel pasca pandemi. Mereka ingin memahami perubahan tren permintaan, kompetisi, dan potensi pertumbuhan di pasar tertentu. Analisis

keuangan yang komprehensif juga diperlukan untuk mengevaluasi kelayakan investasi dan proyeksi pendapatan.

2. **Penyesuaian Strategi Bisnis:** Investor membutuhkan operator hotel lokal yang mampu menyesuaikan strategi bisnis dengan realitas pasca pandemi. Ini mencakup penilaian dan penyesuaian terhadap penawaran produk, harga, dan pemasaran agar sesuai dengan perubahan preferensi dan kebutuhan wisatawan. Kemampuan operator hotel untuk menyusun rencana bisnis yang solid dan fleksibel menjadi faktor penting bagi investor.
3. **Manajemen Operasional yang Efektif:** Investor mengharapkan operator hotel lokal untuk memiliki kemampuan dalam mengelola operasional hotel secara efisien. Hal ini meliputi manajemen inventaris, pengawasan kebersihan dan keamanan, rantai pasokan yang andal, pengelolaan staf yang efektif, dan pemeliharaan fasilitas yang baik. Operator hotel yang mampu mengoptimalkan operasional dengan biaya yang efisien akan lebih menarik bagi investor.
4. **Penerapan Protokol Kesehatan yang Ketat:** Pasca pandemi, protokol kesehatan yang ketat dan kebersihan yang tinggi menjadi prioritas bagi investor dan tamu hotel. Investor mengharapkan operator hotel lokal untuk melaksanakan protokol kebersihan yang ketat dan mematuhi pedoman kesehatan yang ditetapkan oleh otoritas kesehatan setempat. Kemampuan operator hotel dalam menjaga keamanan dan kesehatan tamu akan memberikan kepercayaan bagi investor.
5. **Kolaborasi dengan Pihak Terkait:** Investor membutuhkan operator hotel lokal yang memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan baik dengan pihak terkait, seperti pemerintah setempat, otoritas pariwisata, dan mitra bisnis lainnya. Kemampuan untuk menjalin hubungan yang baik dan memanfaatkan kerja sama strategis akan mendukung pertumbuhan bisnis hotel dan mengatasi berbagai tantangan pasca pandemi.

6. Pelaporan dan Transparansi: Investor menginginkan operator hotel yang dapat memberikan laporan keuangan dan operasional secara transparan. Pelaporan yang akurat dan teratur mengenai kinerja keuangan, tingkat hunian, pendapatan, dan biaya operasional akan membantu investor dalam mengawasi dan mengevaluasi investasi mereka.

Kebutuhan mendasar dari pasar investor terhadap pelayanan jasa operator hotel lokal pasca pandemi mencakup analisis pasar, penyesuaian strategi bisnis, manajemen operasional yang efektif, penerapan protokol kesehatan, kolaborasi dengan pihak terkait, serta pelaporan dan transparansi yang baik. Operator hotel yang dapat memenuhi kebutuhan ini memiliki peluang yang lebih baik untuk menarik investasi.

Operator hotel lokal dapat menyesuaikan strategi bisnis mereka dengan realitas pasca pandemi dengan mengambil langkah-langkah berikut:

1. Evaluasi dan Analisis Pasar: Operator hotel perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kondisi pasar setelah pandemi. Mereka perlu memahami perubahan dalam tren permintaan, preferensi tamu, dan profil pasar. Analisis ini dapat membantu operator hotel dalam mengidentifikasi peluang baru dan mengadaptasi strategi bisnis mereka.
2. Penyesuaian Penawaran Produk: Berdasarkan analisis pasar, operator hotel dapat menyesuaikan penawaran produk mereka untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi wisatawan pasca pandemi. Ini mungkin mencakup modifikasi fasilitas, menghadirkan paket khusus, menyesuaikan jadwal acara atau aktivitas, atau menambahkan layanan baru yang relevan dengan situasi pasca pandemi.
3. Fleksibilitas Kebijakan Pembatalan: Di tengah ketidakpastian yang berkelanjutan, operator hotel dapat menyesuaikan kebijakan pembatalan mereka untuk memberikan fleksibilitas kepada tamu.

Kebijakan pembatalan yang lebih santai atau opsi pemesanan yang dapat diubah dapat memberikan kepercayaan kepada calon tamu untuk merencanakan perjalanan mereka.

4. **Peningkatan Kebersihan dan Keamanan:** Operator hotel harus memprioritaskan kebersihan dan keamanan sebagai bagian dari strategi bisnis mereka. Ini melibatkan menerapkan protokol kebersihan yang ketat, meningkatkan frekuensi pembersihan, menggunakan disinfektan yang efektif, memastikan ventilasi yang baik, dan melibatkan tamu dalam praktik kebersihan yang ditingkatkan.
5. **Pemasaran dan Promosi yang Tepat Sasaran:** Operator hotel perlu memperbarui strategi pemasaran mereka untuk mencerminkan perubahan dalam preferensi dan perilaku konsumen. Mereka dapat mengarahkan upaya pemasaran mereka ke platform daring yang relevan, menggunakan media sosial untuk berinteraksi dengan calon tamu, dan mengedepankan pesan tentang kebersihan, keamanan, dan fleksibilitas yang mereka tawarkan.
6. **Kolaborasi dengan Mitra Bisnis:** Operator hotel dapat menjalin kemitraan dengan mitra bisnis lokal, seperti agen perjalanan, restoran, atau atraksi wisata setempat, untuk menciptakan paket kerjasama yang menarik bagi tamu. Kolaborasi semacam ini dapat saling menguntungkan dan membantu operator hotel dalam meningkatkan daya tarik dan penawaran keseluruhan mereka.
7. **Inovasi Teknologi:** Operator hotel dapat mengadopsi teknologi yang relevan untuk meningkatkan pengalaman tamu dan efisiensi operasional. Ini mungkin termasuk penggunaan sistem pemesanan online, teknologi pembayaran tanpa kontak, kunci pintar, atau penggunaan kecerdasan buatan untuk meningkatkan layanan pelanggan.

Selain itu, penting bagi operator hotel untuk tetap memantau tren pasar, mendengarkan umpan balik tamu, dan terus beradaptasi dengan

perubahan yang terjadi. Fleksibilitas, adaptabilitas, dan responsivitas terhadap kebutuhan pasar pasca pandemi akan menjadi kunci keberhasilan dalam menyesuaikan strategi bisnis mereka.

8.4 Tren Pertumbuhan OHL Pasca Pandemi Covid-19

Pada awal pandemi, industri perhotelan di Bali terkena dampak yang signifikan karena pembatasan perjalanan dan penurunan pariwisata. Banyak hotel harus menutup sementara atau menghadapi tingkat hunian yang rendah.

Namun, seiring dengan pemulihan pariwisata, terutama dengan adanya peningkatan perjalanan domestik dan perlahan-lahan pemulihan perjalanan internasional, ada potensi pertumbuhan bagi operator hotel lokal di Bali. Bali tetap menjadi tujuan wisata yang populer dengan daya tarik alam, budaya, dan pantainya yang menarik.

Operator hotel lokal yang mampu menyesuaikan strategi bisnis mereka dengan realitas pasca pandemi, seperti meningkatkan kebersihan dan keamanan, menawarkan paket yang menarik, dan berfokus pada pemasaran dan promosi yang tepat sasaran, mungkin lebih mampu menghadapi tantangan dan mendapatkan pertumbuhan yang positif.

Namun, situasi dapat bervariasi untuk setiap operator hotel lokal di Bali tergantung pada faktor-faktor seperti ukuran hotel, lokasi, profil tamu target, dan strategi manajemen yang diadopsi. Beberapa operator hotel mungkin menghadapi kesulitan dan penurunan pertumbuhan, terutama jika mereka tidak mampu beradaptasi dengan perubahan pasca pandemi atau terpengaruh oleh faktor ekonomi yang lebih luas.

Beberapa tren yang mungkin terjadi di Bali pasca pandemi COVID-19 untuk operator hotel lokal adalah:

1. **Pemulihan Perlahan:** Setelah periode pembatasan perjalanan dan penurunan signifikan dalam pariwisata, operator hotel lokal di Bali mengalami pemulihan yang perlahan seiring dengan pemulihan pariwisata secara keseluruhan. Pemulihan ini dapat terjadi seiring

- dengan peningkatan jumlah wisatawan domestik dan internasional yang kembali mengunjungi Bali.
2. **Peningkatan Permintaan untuk Liburan:** Setelah masa lockdown dan pembatasan perjalanan, ada permintaan yang meningkat untuk liburan dalam skala kecil di Bali. Wisatawan lebih memilih liburan dengan keluarga atau kelompok kecil, menghindari kerumunan, dan mencari tujuan wisata yang terbuka, seperti pantai atau area alam terbuka.
 3. **Penyesuaian Strategi Pemasaran:** Operator hotel lokal menyesuaikan strategi pemasaran mereka untuk menarik dan menjangkau segmen pasar yang relevan pasca pandemi. Mereka mungkin fokus pada kampanye pemasaran digital dan memanfaatkan media sosial serta platform daring untuk mencapai calon tamu potensial.
 4. **Penerapan Protokol Kesehatan yang Ketat:** Operator hotel lokal di Bali tetap menerapkan protokol kesehatan yang ketat untuk memastikan keamanan tamu dan karyawan. Ini meliputi peningkatan kebersihan, praktik sanitasi yang ditingkatkan, penggunaan masker, serta pengaturan kapasitas dan jarak sosial.
 5. **Diversifikasi Segmen:** Operator hotel mencoba untuk diversifikasi segmen investor dengan menyasar privat-privat villas yang banyak beroperasi di Bali.
 6. **Kolaborasi dengan Mitra Bisnis:** Operator hotel lokal menjalin kemitraan dengan mitra bisnis yaitu dengan membangun sarana akomodasi bersama.

8.5 Masa Depan Operator Hotel Lokal di Bali

Masa depan operator hotel lokal di Bali dipengaruhi oleh berbagai faktor yang meliputi kondisi ekonomi global, perkembangan pariwisata, perubahan tren perilaku konsumen, dan kebijakan pemerintah. Meskipun tidak bisa memberikan prediksi yang pasti, berikut adalah beberapa faktor yang mungkin mempengaruhi masa depan operator hotel lokal di Bali:

1. **Pemulihan Pariwisata:** Pemulihan pariwisata di Bali akan menjadi faktor kunci dalam menentukan masa depan operator hotel lokal. Ketika perjalanan internasional dan domestik berangsur-angsur pulih, permintaan akan akomodasi akan meningkat. Operator hotel yang mampu beradaptasi dan memanfaatkan peluang pemulihan tersebut dapat mengalami pertumbuhan yang positif.
2. **Perkembangan Pariwisata Berkelanjutan:** Bali telah menghadapi tantangan dalam hal keberlanjutan pariwisata, termasuk masalah lingkungan dan *over-tourism*. Operator hotel lokal yang mampu mengadopsi praktik pariwisata berkelanjutan, seperti pengurangan dampak lingkungan, keterlibatan dengan komunitas lokal, dan pelestarian budaya, mungkin memiliki keunggulan kompetitif di masa depan.
3. **Teknologi dan Inovasi:** Kemajuan teknologi akan terus mempengaruhi industri perhotelan. Operator hotel lokal yang mampu mengadopsi dan memanfaatkan teknologi terbaru, seperti kecerdasan buatan, Internet of Things (IoT), atau solusi berbasis digital, dapat meningkatkan efisiensi operasional dan pengalaman tamu, serta menjaga daya saing mereka di pasar.
4. **Perubahan Tren Konsumen:** Tren dan preferensi konsumen terus berkembang, termasuk dalam hal pengalaman perjalanan yang unik, kebersihan dan keamanan yang ditingkatkan, dan penekanan pada kesehatan dan kesejahteraan. Operator hotel lokal yang mampu menyesuaikan penawaran produk dan layanan mereka sesuai dengan perubahan ini akan dapat menarik dan mempertahankan tamu.
5. **Kebijakan Pemerintah:** Kebijakan pemerintah, baik di tingkat nasional maupun lokal, dapat memengaruhi industri perhotelan. Kebijakan yang mendukung pariwisata berkelanjutan, investasi infrastruktur, dan kemudahan bisnis dapat berkontribusi pada pertumbuhan operator hotel lokal di Bali.

6. Persaingan Industri: Bali adalah tujuan wisata yang populer, dan persaingan antara operator hotel lokal dan merek internasional akan terus berlanjut. Operator hotel lokal perlu fokus pada keunikan mereka, keahlian lokal, dan kebutuhan segmen pasar tertentu untuk membedakan diri dari pesaing mereka.

Penting untuk diingat bahwa masa depan operator hotel lokal di Bali akan bergantung pada kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan, mengidentifikasi peluang baru, dan menjaga daya saing. Fleksibilitas, inovasi, keberlanjutan, dan pemahaman yang mendalam tentang konsumen akan menjadi kunci dalam menghadapi masa depan yang dinamis.



Daftar Pustaka

- Accor Group. (2020). *A Leading Hotel Operator*.
- Bagyono, S. P. (2017). *Pariwisata dan Perhotelan*. Bandung: Alfabeta.
- Baker, F. R. L., Baker, K. L., & Burrell, J. (2021). Introducing the skills-based model of personal resilience: Drawing on content and process factors to build resilience in the workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1111/joop.12340>
- Getz, D., Carlsen, J., & Morrison, A. (2004). *The family business in tourism and hospitality*. CABI.
- Kainthola, V. P. (2021). *Principles of hotel management*. Global Media 1819, Bhagirath Palace, Chandni Chowk, Delhi-110 006
- Kopelman, R. E., Protas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, 255–271.
- Lee-Ross, D., & Lashley, C. (2010). *Entrepreneurship and small business management in the hospitality industry*. Routledge.
- Maslow, A., & Lewis, K. J. (1987). Maslow's hierarchy of needs. *Salenger Incorporated*, 14(17), 987–990.
- Matikiti, R., Mpinganjira, M., & Roberts-Lombard, M. (2018). Application of the Technology Acceptance Model and the

- Technology–Organisation– Environment Model to examine social media marketing use in the South African tourism industry. *South African Journal of Information Management*, 20(1), 1–12.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cup Archive.
- McLeod, S. (2007). Maslow’s hierarchy of needs. *Simply Psychology*, 1(1–18).
- Medlik, S., & Ingram, H. (2000). *The business of hotels*. Routledge.
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M., & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78(March), 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijisu.2020.04.018>
- Permenparekraf. (2013). *Peraturan Menteri Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor PM.53/HM.001/MPEK/2013*.
- Putra, I. N. D., & Paturusi, S. A. (2017). Denpasar heritage track’: Revitalisasi paket wisata ‘Denpasar city tour. *Jurnal Kajian Bali (Journal of Bali Studies)*, 7(2), 39–58.
- Robbins, S. P. (2009). *organisational behaviour in Southern Africa*. Pearson South Africa.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millett, B. (2015). *OB: the essentials*. Pearson Higher Education AU.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.
- Scarborough, N. M., & Cornwall, J. R. (2016). *Essentials of entrepreneurship and small business management*. Pearson.
- Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.

- Sweeney, M., & Lynch, P. A. (2007). Explorations of the host's relationship with the commercial home. *Tourism and Hospitality Research*, 7(2), 100–108.
- Trisila, S. (2014). Biografi Pengusaha Hotel sebagai Sumber Sejarah Pariwisata Bali. *JUMPA*, 1(1), 201–2016.
- Venasaar, U., Kolbre, E., & Piliste, T. (2006). *Students' attitudes and intentions toward entrepreneurship at Tallinn University of Technology*. TUTWPE Working Papers.(154), 97-114.
- Venasaar, U., & Loomets, P. (2006). The role of Entrepreneurship in Economic Development and implications for SME policy in Estonia. *14th Nordic Conference on Small Business Research, Stockholm, Sweden*, 1–17.
- Wickham, P. A. (2006). *Strategic entrepreneurship*. Pearson education.
- Widiastuti, S. A. P., & Dwijendra, N. K. A. (2017). Cultural Value Transformation in Traditional Market Spatial Planning in City of Denpasar, Gianyar and Klungkung–Bali, Indonesia. *Journal of Sustainable Development*, 10(4), 97.



Tentang Penulis



Ketut Kanten adalah seorang praktisi sekaligus akademisi di bidang Pariwisata. Lahir di Desa Kedonganan tahun 1970, penulis menerima gelar Doktor Pariwisata tahun 2021 dan telah berkiprah di dunia pariwisata lebih dari 30 tahun. Karir profesional penulis bermula sebagai Asisten Manajer Puri Bambu Bungalow Kedonganan

saat berada di semester tujuh BPLP Bali, dimana keterampilan manajerial tertempa saat mengikuti program *Management Training* di Intan International Hotels & Resort tahun 1995-1996.

Posisi eksekutif dijalannya sejak bertindak sebagai Duty Manager di Intan Bali, Front Office Manager di Intan Laguna Lombok dan Aston Bali Resort & Spa. Penulis meninggalkan Aston Bali Resort & Spa tahun 2008 dengan posisi terakhir sebagai Director of Sales & Marketing untuk

bergabung sebagai *co-founder* Bali Villa Properties (BVP) dan sebagai *founder* Alpha Hotel Management (AHM).

Penulis juga merupakan dosen praktisi di Poltekpar Bali pada prodi Pengelolaan Perhotelan, Destinasi Pariwisata dan Magister Terapan Pariwisata. Penulis aktif sebagai anggota tim Verifikator dan Auditor CHSE saat terjadinya pandemi Covid- 19. Saat ini penulis juga tercatat sebagai Auditor Produk Pariwisata klasifikasi bintang, berbasis resiko dan CHSE dari salah satu LSPr Pariwisata di Bali. Penulis saat ini bersama beberapa rekannya juga sedang merintis atraksi wisata di kawasan pantai timur Kedonganan bernama *Wisata Ecomangrove* Ulam Sari.



Dr. I Wayan Mertha, SE., M.Si

Bergabung dengan Konsorsium Riset Pariwisata (KRP) Unud tahun 2011 – 2015, menjadi Ketua Pusat Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (Puslitabmas) STP Bali, dan Dosen tetap pengampu beberapa mata kuliah pariwisata.

Sejumlah pengalaman profesional penulis dalam pengembangan destinasi pariwisata, diantaranya: merancang konsep dan mewujudkan Wisata Kuliner Pantai Kedonganan (1998 – 2007); sebagai ketua Badan

Penulis merupakan dosen pada program studi Destinasi Pariwisata, yang mengabdikan sejak tahun 1988 di BPLP Bali, saat ini dikenal dengan nama Poltekpar Bali. Menamatkan pendidikan S1 di Fakultas Ekonomi Unud, selanjutnya di IPB Bogor mengenyam pendidikan S2 pada Ilmu Sumberdaya Alam dan Lingkungan Hidup, serta menamatkan pendidikan S3 di almamater-nya pada Fakultas Ekonomi Universitas Udayana tahun 2015.

Pengelola Kawasan Wisata Kuliner Pantai Kedonganan (2007 – 2016), sebagai fasilitator nasional DMO Kintamani (2011 – 2013); inisiator dan pendamping dalam pengembangan destinasi wisata Abang Erawang - Kintamani (2014 – 2016); penggagas dan memperkenalkan konsep Minawisata Kedonganan (2017 – 2018), memperkenalkan dan mewujudkan konsep *Ecomangrove* Kedonganan (2018 – 2023), bersama team Prodi Destinasi Poltekpar Bali membina pengembangan Desa Wisata Glahgahlinggah- Kintamani, Desa Wisata Dukuh Penaban – Karangasem, Desa Wisata Sidan - Gianyar (2017 – 2024); sebagai narasumber dan pendamping pengembangan Desa Wisata Serangan berbasis Kuliner (2024– sekarang). Bersama KRP Unud ikut berkontribusi dalam pengembangan KSPN Sanur, serta dalam team menyusun *Master Plan* Pengembangan Pariwisata Bahari Ili Lolon di Kabupaten Lambata-NTT.

Di bidang sosial kegiatan yang pernah penulis lakukan, sebagai Bendesa Adat Kedonganan periode: 2018 – 2023; sebagai *Penyarikan* Majelis Desa Adat (MDA) Alitan Kecamatan Kuta (2022 – sekarang); serta sebagai *pengelingsir* keluarga dan banjar yang digeluti sampai hari ini.



Dr. Putu Irma Yunita, SE., MSc

Putu Irma Yunita merupakan seorang akademisi di Bidang Ekonomi dan Bisnis. Memulai karir sebagai Dosen muda di tahun 2015, pada sebuah Universitas Swasta (Universitas Pendidikan Nasional) di Denpasar-Bali. Tahun 2024 baru menamatkan Pendidikan Doktorat pada konsentrasi stratejik manajemen. Minatnya pada bidang manajemen sumber daya manusia dan stratejik, membawanya menghasilkan beberapa penelitian di bidang tersebut, baik yang diterbitkan pada jurnal nasional dan internasional. Selain itu beliau juga aktif menulis di majalah ilmiah ISEI, dan kerap mengikuti seminar Nasional Forum Manajemen Indonesia (FMI).

Selama berkarir sebagai dosen, kegiatannya untuk mengabdikan diri pada masyarakat juga dilakukan, seperti sebagai penyuluh Bumbes di desa Kamasan-Ubud, giat dalam mendukung tumbuh kembangnya UMKM di Desa Gegelang, Manggis-Karangasem, sebagai penyuluh agar bijak dalam penggunaan teknologi dalam bisnis, dan lainnya. Selanjutnya, untuk meningkatkan kualitas diri sebagai tenaga pendidik, kegiatan sertifikasi juga dilakukan yaitu tersertifikasi dalam hal digital busines.

Sebagai putri dari Bali, beliau juga konsen terhadap perkembangan pariwisata di bali. minatnya pada bidang manajemen yang dikombinasikan dengan bidang pariwisata, membuatnya dipercaya mengikuti penelitian yang berkolaborasi dengan pemerintah, seperti pada penelitian pemetaan permintaan dan penawaran akomodasi di daerah Badung, melakukan join reseach tentang *business culinary tourism*. Bahkan dalam disertasinya, diangkat isu ketahanan bisnis pengelola akomodasi milik masyarakat lokal.