



Strategi Adiwana Hotels & Resorts Dalam Mempertahankan Eksistensinya Pada Masa Pandemi Covid-19 Dan Era New Normal

Anak Agung Istri Ratna Sari Wulan

Program Studi Manajemen Divisi Kamar, Politeknik Pariwisata Bali
Jl. Dharmawangsa, Benoa, Kec. Kuta Sel., Kabupaten Badung, Bali 80361

email: ratna.sariwulan16@gmail.com

Received: November, 2021

Revised: May, 2022

Accepted: June, 2022

Abstract

The coronavirus outbreak began in China to spread to the rest of the world making the world tourism industry including Indonesia also sluggish. The mobilization of people is very limited because of the government regulations of each country that prohibit its residents from traveling out of the city. Limited travel activities cause the occupancy rate of rooms in accommodation facilities such as hotels, villas, homestays, quiet vacation homes and even many empty ones. The impact on the closure of hotels, villas and other types of accommodation and sold at low prices. The formulation of this research problem is what strategies Adiwana Hotels & Resorts implements in maintaining its existence during the Covid-19 pandemic and the new normal era and how Adiwana hotels & resorts strategy is implemented in maintaining its existence during the Covid-19 pandemic and the new normal era. This research method uses qualitative methods with data collection through observation techniques, interviews and questionnaire deployments. The theoretical studies used are hotel theory, villa theory, existence theory, strategy theory, Covid-19 pandemic theory and new normal era theory. The results of this study showed varying results.

Keywords: strategy, existence, pandemic covid-19, new normal era.

Abstrak

Wabah virus corona bermula di China menyebar ke seluruh dunia membuat industri pariwisata dunia termasuk Indonesia juga lesu. Mobilisasi orang sangat terbatas karena adanya peraturan pemerintah tiap negara yang melarang penduduknya untuk bepergian keluar kota. Terbatasnya kegiatan berwisata menyebabkan tingkat hunian kamar pada sarana akomodasi seperti hotel, villa, homestay, rumah liburan sepi bahkan banyak yang kosong. Dampaknya pada penutupan hotel, villa dan jenis akomodasi lainnya dan dijual dengan harga murah. Rumusan masalah penelitian ini adalah strategi apa saja yang dijalankan Adiwana Hotels & Resorts dalam mempertahankan eksistensinya pada masa pandemi Covid-19 dan era new normal dan bagaimana strategi Adiwana Hotels & Resorts dilaksanakan dalam mempertahankan eksistensinya pada masa pandemi Covid-19 dan era new normal. Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pengumpulan data melalui teknik observasi, wawancara dan penyebaran kuisioner. Kajian teori yang digunakan adalah teori hotel, teori villa, teori eksistensi, teori strategi, teori pandemi Covid-19 dan teori era new normal. Hasil penelitian ini menunjukkan hasil bervariasi yakni

penggunaan influencer (blogger dan vlogger lokal) tertentu berperan dalam mengisi jumlah kamar, saving energy, pemasangan iklan di website hotel dan travel online, pemasangan iklan di Instagram dan Facebook serta memberikan paket promo.

Kata kunci: *strategi, eksistensi, pandemi covid-19, era new normal.*

1. PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 telah memberikan dampak buruk terhadap perkembangan pariwisata di seluruh dunia termasuk juga Bali. Bali sebagai suatu daerah yang pendapatannya sangat bergantung dengan pariwisata sangat terpuak dengan kondisi ini. Sejak Pertengahan Maret 2020 hingga pertengahan Agustus 2021 bandara internasional I Gusti Ngurah Rai masih tidak menerima penerbangan internasional terutama mendatangkan wisatawan mancanegara.

Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS) mengenai kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) ke Indonesia pada bulan April 2020 mengalami penurunan tajam yakni sebesar 87,44 persen dengan total jumlah kunjungan 160.000 orang dibanding periode sama pada tahun lalu. Sementara itu, Bali sebagai salah satu destinasi favorit wisman juga dilaporkan mengalami penurunan kunjungan yaitu 99,93 persen dibandingkan bulan April 2019 atau *year on year*, menurut data BPS Bali.

Adapun wisman yang datang langsung ke Bali pada April tercatat sebanyak 327 wisman dengan rincian melalui bandara Ngurah Rai sebanyak 273 dan pelabuhan laut sebanyak 54. Jika dibandingkan bulan lalu, Maret 2020, kunjungan wisman ke Bali juga mengalami penurunan tajam 99,79 persen. Pada periode April, kunjungan wisatawan nusantara menjadi nomor satu dengan 16,21 persen, disusul wisman Filipina 16,21 persen, Tiongkok 12,23 persen, India 10,40 persen, dan Rusia 8,56 persen.

Untuk tingkat penghunian kamar (TPK) *hotel* berbintang bulan April 2020 tercatat sebesar 3,22 persen. Hasil ini menunjukkan penurunan 22,19 poin dibandingkan TPK bulan sebelumnya yang tercatat sebesar 25,41 persen. Sedangkan jika dibandingkan *year on year* nya turun sedalam 57,11 poin. Pada bulan April 2019 tercatat TPK mencapai 60,33 persen.

Adapun rata-rata lama menginap tamu asing dan Indonesia pada *hotel* berbintang di Bali April 2020, tercatat selama 2,49 hari. Hal ini menunjukkan penurunan 0,31 poin dibandingkan dengan rata-rata lama menginap tamu pada Maret 2020 yang tercatat selama 2,80 hari. Lebih lanjut, jika dibandingkan dengan April 2019 atau *year on year*-nya, tercatat selama 2,77 hari, rata-rata lama menginap April 2020 turun sedalam 0,28 poin. Sebelumnya, BPS mengeluarkan data pariwisata Indonesia untuk bulan April 2020, Selasa (2/6/2020) melalui *video conference*.

Kepala BPS Suhariyanto mengatakan, jumlah wisman April 2020 sebesar 160.000 orang dibandingkan periode yang sama tahun lalu yang mencapai 1,27 juta kunjungan akibat pandemi Covid-19. "Dampak Covid-19 sungguh luar biasa pada sektor pariwisata. Penurunan kunjungan wisatawan mancanegara sudah dimulai sejak Februari, kemudian Maret, dan penurunan pada April semakin tajam," ujarnya, seperti dikutip dari Antara. Ia juga menyampaikan jumlah kunjungan wisman pada April 2020 mengalami penurunan sebesar 66,02 persen jika dibandingkan Maret 2020. (Kompas, 2020)

Adiwana *Hotels and Resorts* juga terkena dampak pandemik Covid-19 ini. *Hotel-hotel* dibawah naungan Adiwana *Hotels and Resorts* nyaris sepi dari kunjungan tamu bahkan ada beberapa *hotel*nya yang tidak mendapatkan kunjungan tamu sama sekali dari bulan April-Juni 2020 ini. Meskipun demikian Adiwana *Hotels and Resorts* masih tetap bisa beroperasi hingga saat ini (Juli 2020) walaupun kondisi kunjungan tamu tidak jauh beda dengan *hotel-hotel* lainnya di Bali.

Dari paparan pendahuluan tersebut, permasalahan yang menjadi fokus kajian adalah 1) Strategi apa saja yang dijalankan Adiwana *Hotels and Resorts* dalam mempertahankan eksistensinya pada masa pandemi Covid-19 dan era *new normal*? 2) Bagaimana strategi Adiwana *Hotels and Resorts* dilaksanakan dalam mempertahankan eksistensinya pada masa pandemi Covid-19 dan era *new normal*?

Tujuan penelitian ini adalah 1) Untuk mengetahui strategi apa saja yang dijalankan Adiwana *Hotels and Resorts* dalam mempertahankan eksistensinya pada masa pandemi Covid-19 dan era *new normal*. 2) Untuk mengetahui bagaimana strategi Adiwana *Hotels and Resorts* dilaksanakan dalam mempertahankan eksistensinya pada masa pandemi Covid-19 dan era *new normal*.

2. METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian di Adiwana *Hotels and Resort* di Kawasan Ubud khususnya mengacu pada dua properti yakni Adiwana *Arya Villas* dan Adiwana *Arkara Villas* yang beralamat di Jalan Tebongkang, Gang Cendana, Desa Singakerta, Kecamatan Ubud, Gianyar, Bali dan Banjar Dangin Labak, Desa Singakerta, Kecamatan Ubud, Gianyar, Bali. Penelitian dilaksanakan selama tiga bulan yakni Agustus sd. Oktober 2020.

Dalam penelitian ini digunakan dua jenis data yaitu data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif yaitu kumpulan data yang berupa angka contohnya: persentase tingkat hunian kamar. Data kualitatif yaitu data yang bukan merupakan angka melainkan berupa hasil wawancara dengan pihak-pihak terkait dengan strategi yang dikembangkan di dua *Villa* (Adiwana *Arya Villas* dan Adiwana *Arkara Villas*).

Data Primer, sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data penelitian yang diperoleh secara langsung dari narasumber tanpa melalui perantara. Data tersebut merupakan hasil wawancara langsung dengan *Resort Manager* di Adiwana *Arya Villas* dan *Resort Manager* di Adiwana *Arkara Villas* serta *Human Resources Representative* di dua *Villa* (Adiwana *Arya Villas* dan Adiwana *Arkara Villas*).

Berhubung masih dalam kondisi pandemi COVID-19 maka pengumpulan data peneliti lakukan secara *offline* dan *online*. Kombinasi cara pengumpulan data ini selain memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data juga tidak terlalu mengganggu pihak manajemen Adiwana *Hotel and Resorts*.

Pengumpulan data primer dan data sekunder dilakukan secara *offline* dan *online*. Data primer yang diperoleh secara *offline* saat peneliti melaksanakan observasi langsung ke *hotel-hotel* milik Adiwana *Hotel and Resorts*, melaksanakan wawancara dengan pihak terkait di lokasi observasi serta penyebaran kuisisioner pada para tamu dan pejabat *hotel* yang ditemui secara acak. Data primer yang diperoleh secara *online* saat peneliti melengkapi kekurangan informasi yang diperlukan untuk laporan.

Teknik pengumpulan data sekunder yakni diperolehnya data-data terkait penelitian yang sudah diolah dan bisa diperoleh secara *offline* dan *online*. Adanya keterbatasan peneliti, maka dilakukan teknik *accidental sampling*. Kuesioner terhadap para tamu menggunakan teknik *accidental sampling*. Menurut Sugiyono, (2016;124) *Sampling Insidental / Accidental Sampling adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja pasien yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data* yang dalam penelitian ini yaitu para tamu yang kebetulan menginap maupun hanya berkunjung menikmati salah satu fasilitas hotel milik Adiwana *Hotels dan Resorts* di kawasan Ubud.

Simple random sampling termasuk dalam kelompok teknik *sampling Probability*. Sugiyono (2017:126). *Sampling* yang merupakan teknik penarikan sampel yang memberi peluang /kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk terpilih menjadi sampel. Berdasarkan perhitungan slovin dengan tingkat kelonggaran ketidakteelitian sebesar 10% didapatkan jumlah responden di Adiwana *Hotels dan Resorts*

Anak Agung Istri Ratna Sari Wulan

di kawasan Ubud sejumlah 50 responden. Sedangkan untuk kuesioner terhadap pengunjung pasar menggunakan *Accidental sampling*. *Accidental sampling* adalah metode pengambilan sampel dengan memilih siapa yang kebetulan ada/dijumpai. Teknik *sampling* ini memiliki kelebihan yakni mudah dan cepat digunakan. Namun juga memiliki kekurangan, salah satunya jumlah sampel mungkin tidak representatif karena tergantung hanya pada anggota sampel yang ada pada saat itu.

Teknik analisis data menggunakan teknik analisis data deskriptif kualitatif. Tujuannya untuk menggunakan dan menghasilkan data analisis yang mendeskripsikan pemecahan masalah secara kualitatif yang didukung dengan data berupa angka-angka.

Adapun pengambilan sampel yang akan dijadikan responden dalam kuesioner dilakukan dengan menggunakan teknik *simple random sampling*. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara acak atau random sehingga setiap kasus atau elemen dalam populasi memiliki kesempatan yang sama besar untuk dipilih sebagai sampel penelitian.

Jumlah pengambilan sampel dalam penelitian ini ditentukan sebagai berikut:

$$n = N/1 + N(e)^2$$

Keterangan: n = Jumlah sample

N = Jumlah populasi

e = *Error tolerance* yaitu sebesar 0,10

Berdasarkan rumus tersebut, dari populasi yang berjumlah 100 orang tamu didapat hasil 50. Hal ini berarti jumlah sampel yang akan dijadikan responden dalam kuesioner penelitian sebanyak 50 orang.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Deskripsi Data

Adiwana *Hotels & Resorts* adalah kumpulan *hotel* butik yang unik yang mengutamakan kedekatan pelayanan pada tamu tersebar di kawasan Ubud, Payangan, Nusa Penida, Lovina, dan Lembongan dengan nama Adiwana *Resort* Jembawan, Adiwana *Arya Villas*, Adiwana Dara Ayu, Adiwana Bisma, Adiwana Arkara *Villas*, Adiwana Monkey Forest, Adiwana *Bee House*, Adiwana Unagi, Adiwana Warnakali, Adiwana Arkananta Arya, Adiwana Kharista Canggu, Adiwana Jelita Sejuba Natuna, Adiwana de Sabana, Adiwana Jeevalokha, Adiwana Suweta Ubud, Adiwana Lawira, Adiwana Svarga Loka dan Adiwana D’Nusa *Resort*.

Pemasaran Adiwana *Hotels & Resorts* dan pengelolaan sumber daya manusia secara keseluruhan dikelola dari Adiwana *Hotels & Resorts Official Site* yang berkantor di Adiwana *Resorts* Jembawan, Jalan Jembawan, Ubud, Gianyar 80571.

Adiwana itu adalah kelompok *hotel* atau *Villa* berbintang dengan klasifikasi bintang 4 keatas berkolaborasi dengan Amatara group dengan klasifikasi bintang 3 sedangkan Inara group adalah kelompok *hotel* atau *Villa* dengan klasifikasi bintang dua kebawah. Semua pemasaran dari Adiwana group, Amatara Group, dan Inara Group dikordinir oleh Adiwana *Corporate* yang berlokasi di Jl. Jembawan 1, Ubud, Kecamatan Ubud, Kabupaten Gianyar, Bali 80571.

Jumlah kuisisioner yang terisi 24 kuisisioner dari 30 kuisisioner yang disebarkan selama 11 hari di Adiwana *Arya Villas*, Ubud. Tamu/wisatawan yang datang menginap rata-rata mulai di akhir pekan, Jumat, Sabtu dan Minggu, lebih sering Sabtu dan Minggu atau jika ada liburan panjang.

Responden yang menginap di Adiwana *Arya Villas*, Ubud mulai dari umur 15 tahun sampai dengan 41 tahun, lebih banyak jumlah tamu yang menginap dari generasi milenial (20 responden), tamu yang menginap dari umur 39 tahun sampai dengan 41 tahun hanya 4 orang (4 responden). Wisatawan/tamu yang menginap termasuk wisatawan lokal Bali

Anak Agung Istri Ratna Sari Wulan

(Tabanan, Denpasar, Buleleng, Badung dan Karangasem) dan domestik (Blitar, Tangerang, dan Bekasi).

Berdasarkan respon dari responden pada kuisisioner yang disebarakan di Adiwana Arya *Villas*, Ubud, tamu yang menyatakan perasaannya menyenangkan pertama kali ketika masuk area Adiwana Arya *Villas*, Ubud adalah sejumlah 14 orang dengan alasan beragam yakni: nyaman dan sejuk, *view* bagus, *view* persawahan sangat indah, tempatnya asyik untuk berfoto dan suka berenang. Tamu yang menyatakan perasaannya gembira 6 orang karena sejuk, suasana nyaman dan tidak bising, keluarga tertawa dan menikmati suasana, kamar sesuai dengan gambar di *Instagram* dan 4 orang menyatakan menakjubkan karena lingkungan yang asri, sepi dan hijau.

Berdasarkan saluran distribusi, maka tamu *walk in guest* datang secara langsung tanpa pesan kamar) hanya 1 orang saja, tamu dengan memesan kamar melalui saluran reservasi *hotel system* ada 2 orang, tamu yang memesan kamar melalui *travel online* seperti *Booking com*, *Agoda com*, dll. ada 10 orang, tamu dengan memesan kamar sendiri melalui telepon atau telah datang sebelumnya ada 5 orang dan tamu dengan memesan kamar saluran reservasi *hotel system* ada 6 orang.

Mengenai *atmosphere* yang dirasakan tamu selama menginap di Adiwana Arya *Villas*, 13 orang menyatakan sangat menyenangkan, 7 orang menyatakan menyenangkan dan 4 orang menyatakan cukup menyenangkan. Ini berarti 13/24 atau 54,17 % tamu menyatakan sangat menyenangkan.

Pendapat tamu terhadap pelayanan yang diberikan pihak Adiwana Arya *Villas* saat tamu tiba dan menginap di *Villa*, ada 10 orang yang menyatakan sangat memuaskan, 9 orang menyatakan memuaskan dengan alasan pelayanannya bagus dan 5 orang menyatakan cukup memuaskan.

Para tamu yang menginap di Adiwana Arya *Villas*, Ubud mengetahui keberadaan *Villa* dari *Instagram* sebanyak 18 orang, sosial media 2 orang, *website hotel* 1 orang, *facebook* 1 orang, *You Tube* 1 orang, dari Mr. Cahya 1 orang.

Menurut mereka, fasilitas (kamar dan perlengkapannya, kolam renang, restoran, penitipan, barang, parkir, dll.) dari pihak *Villa* sangat sesuai dengan harga yang dibayarkan (8 orang), yang menyatakan sesuai dengan harga yang dibayarkan ada 12 orang dan yang menyatakan cukup sesuai dengan harga yang dibayarkan ada 4 orang.

Ketertarikan tamu memilih Adiwana Arya *Villas*, Ubud sebagai tempat menginap dipengaruhi oleh suasana yang menyenangkan dan kekeluargaan (6 orang), melihat tampilan iklan yang menarik di *website hotel* (6 orang), ada paket promo (8 orang), dan mendapat informasi dari teman dan kerabat (4 orang).

Ada beberapa saran atau masukan dari responden terhadap Adiwana Arya *Villas*, Ubud, antara lain: pihak *Villa* perlu memberi informasi petunjuk area *Villa* kepada tamu yang akan datang karena tamu yang datang apalagi pertama kali banyak yang kebingungan untuk menemukan lokasi *Villa* apalagi mengendarai mobil pribadi, akses jalan menuju *hotel* perlu diperbaiki, dan tamu perlu perlindungan terhadap datangnya serangga.

Jumlah kuisisioner yang terisi 6 kuisisioner dari 20 kuisisioner yang disebarakan selama 11 hari di Adiwana Arkara *Villas*, Ubud. Ada beberapa wisatawan yang enggan mengisi kuisisioner dengan alasan tersendiri. Sedikitnya jumlah responden juga disebabkan sedikitnya jumlah tamu /wisatawan yang menginap. Tamu/wisatawan yang datang menginap rata-rata mulai di akhir pekan, Jumat, Sabtu dan Minggu, lebih sering Sabtu dan Minggu. Responden yang menginap di Adiwana Arkara *Villas*, Ubud mulai dari umur 19 tahun-29 tahun. (termasuk generasi milenial). Wisatawan yang menginap termasuk wisatawan lokal berdasarkan data alamat yang diperoleh dari kuisisioner yaitu dari wilayah Gianyar, Tabanan, Badung dan Denpasar. Jenis kelamin responden adalah laki-laki 4 orang dan perempuan 2 orang.

Berdasarkan respon dari responden pada kuesioner yang disebar di Adiwana Arkara *Villas*, tamu yang menyatakan perasaannya menyenangkan pertama kali ketika masuk area Adiwana Arkara *Villas*, Ubud adalah sejumlah 3 orang dengan 2 orang menyatakan alasannya, suasana nyaman dan sejuk dan 1 orang tidak menyatakan alasannya. Sedangkan tamu yang menyatakan menakjubkan ada 3 orang dengan alasan stafnya ramah-ramah, sambutan sangat ramah, viewnya indah, tamu merasa menyatu dengan alam serta tempatnya nyaman dan tenang.

Semua responden yang merupakan tamu yang menginap di Adiwana Arkara *Villas*, Ubud merupakan tamu yang memesan kamar sendiri melalui telepon atau telah datang sebelumnya. Selama era *new normal* ini tidak ada tamu *Walk In Guest* (datang secara langsung tanpa pesan kamar), tidak ada pula tamu yang memilih memesan kamar melalui *travel online* seperti *booking com*, *agoda*, dll, *travel agent* atau saluran reservasi *hotel system*.

Mengenai *atmosphere* yang dirasakan tamu selama menginap di Adiwana Arkara *Villas*, Ubud, 5 orang menyatakan sangat menyenangkan dan hanya 1 orang saja yang menyatakan menyenangkan. Ini berarti 5/6 atau 83,33% tamu merasakan menginap di Adiwana Arkara *Villas*, Ubud sangat menyenangkan.

Tamu berpendapat bahwa pelayanan yang diberikan karyawan Adiwana Arkara *Villas*, Ubud sangat memuaskan (5 orang tamu) dengan alasan sangat sopan, karyawan sangat ramah, staff ramah, murah senyum dan selalu membantu, bersahabat, cepat dan menakjubkan dan 1 orang menyatakan memuaskan.

Para tamu yang menginap di Adiwana Arkara *Villas*, Ubud, tahu keberadaan *Villa* dari *Instagram* (5 orang tamu) dan website *hotel* (1 orang tamu), dll, yang disediakan Menurut mereka, fasilitas (kamar dan perlengkapannya, kolam renang, restoran, penitipan, barang, parkir) dari pihak *Villa* sangat sesuai dengan harga yang dibayarkan (3 orang tamu) dan sesuai dengan harga yang dibayarkan (3 orang tamu).

Ketertarikan para tamu untuk menginap di Adiwana Arkara *Villas*, Ubud dipengaruhi oleh suasana yang menyenangkan dan kekeluargaan (2 orang tamu), ada paket promo (2 orang tamu) dan mendapat informasi dari teman dan kerabat (2 orang tamu). Masukan terhadap Adiwana Arkara *Villas*, Ubud bervariasi, antara lain, mereka berharap pelayanan staff Adiwana Arkara *Villas*, Ubud tetap bisa terjaga, keramahannya, memperbanyak kamar dan fasilitas kolam renang diperbaiki, sering memberikan promo menarik.

3.2 Pembahasan

Dalam menarik konsumen, *Resort Manager* Adiwana Arya *Villa* memasang strategi harga tertentu seperti ditinjau dari harga kamar normal Adiwana Arya *Villas* berkisar Rp.1.700.000 sampai Rp.1.800.000 tetapi sekarang pada *travel online* seperti *booking com* pihak manajemen Adiwana Arya *Villas* memasang harga 1.340.000 per malam untuk masa era *new normal* ini dan pada website Adiwana and *Resort Group* khusus untuk Adiwana Arya *Villas* memasang harga *online* pada masa era *new normal* ini adalah Rp.750.000.

Rencana 20 November 2020 *closing* tetapi tidak jadi, solusinya operasional Adiwana Arya *Villas* tetap *marathon* atau berkesinambungan dengan prasyarat ada beberapa karyawan yang akan diistirahatkan yang selama ini tetap ditugaskan untuk menekan biaya sumber daya manusia jadi tidak menggunakan tata kelola yang sama seperti sebelumnya. Strategi lainnya yaitu menyewa *blogger* lokal yang memberikan pengaruh terhadap kunjungan wisatawan ke Adiwana Arya *Villas* tentunya *Blogger* dan *Vlogger* yang memiliki *follower* banyak dan sesuai dengan target pasar Adiwana Arya *Villas*. Ada rencana November 2020 setiap pegawai wajib menjual 1 *voucher* seharga Rp.750.000. Pada masa era *new normal* para staff di Adiwana Arya *Villas* diberi

kesempatan menginap dengan menjadwalkan mereka menginap dengan harga spesial dan berenang gratis bersama keluarga. Ada dua perencanaan *plan a* dan *plan b* yang dibuat oleh *resort manager*, Januari - Desember 2021 *target occupancy* 10 - 55% dan *plan b*, jika tidak ada tamu Januari - April 2021 maka Mei 2021 paling tidak 10% - 45% *target occupancy* tercapai. Ada *plan c* sampai dengan Juli 2021, maka Agustus 2021 ditargetkan ada tamu.

Secara *branding* Adiwana Arya Villas bintang lima ke atas secara *brand* dan operasional Adiwana Arya Villas pisah dengan manajemen Adiwana. Promo yang dilakukan paket *daypass* pukul 08.00 pagi sampai 06.00 sore boleh menginap di Adiwana Arya Villa di kamar *one bed room* dengan paket berenang seharga Rp.600.000.

Pada saat masa pandemi listrik atau *electricity* dihidupkan secara minimum *security* yang jaga satu orang, *housekeeping in charge* atau bertugas satu orang dan *engineering* yang bertugas satu orang. Adiwana Arya Villas memiliki 9 Mesin *pool* yang berfungsi di Adiwana Arya Villas dan Amalara Villas yang dikendalikan oleh 5 *engineering* yang bertugas pada waktu itu secara bergilir.

Sejak Juni 2020 sudah ada 15 *villa* di bawah naungan Adiwana Hotels and Resort yang sudah beroperasi tetapi 8 *villa* yang sudah buka, yang lainnya masih tutup. Pada tanggal 27 Juni 2020 *hotel* sudah buka dan menerima tamu dan menginap di Adiwana Arya Villas dengan menyiapkan *Flyer* dan melakukan promosi di sosial media. Pada waktu itu sudah menerima tamu lokal sejak 31 Juli 2020 Adiwana Arya Villas telah menerima tamu domestik dan mengharapkan pada tanggal 9 September menerima kedatangan tamu internasional.

Sebelum pandemi rata - rata tingkat hunian kamar di Adiwana Arya Villas adalah 80% keatas dengan *GOP* 50%. Secara hunian dan pendapatan Adiwana Arya Villas memperoleh hasil yang terbaik pada tahun 2019. Awal Maret sampai 23 Maret tahun 2020 *GOP* mulai 40 % kemudian April, Mei, dan Juni 2020 dibatasi peraturan pemerintah secara *online* maka Adiwana Arya Villas tidak dapat menerima tamu tetapi operasional Adiwana Arya Villas tetap berjalan. Strategi yang dijalankan oleh Adiwana Arya Villas adalah *BEP* 0% *Occupancy* walaupun ada biaya operasional secara minimum. *Resort Manager* menyatakan bahwa di masa era *new normal* ini dengan segala keterbatasan jumlah wisatawan, persaingan antar *hotel/villa* yang ada di sekitarnya yang sangat tinggi sehingga bukan target persentase hunian kamar yang menjadi patokan melainkan berapa kamar yang bisa terjual walaupun harga kamar yang diberikan pada tamu lebih rendah dari harga kamar normal.

Jenis tamu yang menginap di Adiwana Arkara Villas adalah jenis tamu keluarga, tamu pasangan, dan tamu rombongan. Pangsa pasarnya Asia, Eropa, Perancis, Rusia, dan Australia. Umumnya Juli - Oktober pada tahun sebelum 2020 atau sebelum pandemi yang merupakan *fix season* tamu - tamu yang datang menginap di Adiwana Arkara Villas adalah Jerman, Belanda, Swedia, dan Scandinavia. Desember sampai Januari 2019 juga ramai tamu yang menginap, baru pada bulan Maret sampai awal Mei 2020 *low season*, mulai Maret 2020 posisi Adiwana Arkara Villas masih buka dengan menerima tamu menginap, baru pada awal April 2020 Adiwana Arkara Villas *close* secara operasional, tetapi buka dengan *staff* seadanya. 1 Agustus 2020 Adiwana Arkara Villas mulai buka dengan menerima tamu lokal dengan domestik untuk tingkat hunian Agustus 30%, September 70%. Hal ini berhubungan dengan mulai diberinya kesempatan masyarakat untuk berkegiatan sehingga masyarakat yang sebelumnya wajib tinggal di rumah merasakan kegembiraan diberikan kebebasan berlibur ataupun bermobilitas atau berekreasi. Oktober 2020 tingkat hunian menurun menjadi 8 % hal ini berhubungan dengan banyaknya mulai akomodasi buka di sekitarnya sehingga tingkat persaingan semakin tinggi.

Berdasarkan data di atas, strategi yang dijalankan masing-masing *Villa* Adiwana selama masa pandemi COVID-19 dan era new normal mempunyai kemiripan yakni: *saving*

Anak Agung Istri Ratna Sari Wulan

energy seperti penggunaan listrik, pompa kolam, *ac*, penggunaan dispenser air panas, pengaturan jumlah karyawan yang bertugas, penggunaan jasa *blogger* dan *vlogger* lokal, pemasangan iklan di website *hotel* dan *travel online*, pemasangan iklan di *Instagram* dan *Facebook* dan memberikan paket promo berupa berenang gratis berempas jika menggunakan kamar *Day Use* dari pukul 08.00 wita sampai dengan 18.00 wita dengan membayar hanya Rp.600.000 atau membayar Rp. 50.000/orang mendapatkan fasilitas berenang, *garlic roti* dan sebotol bir kecil/*soft drink*.

Owner Villa tetap mempertahankan karyawannya bekerja secara bergiliran, tidak ada karyawan yang dirumahkan apalagi di PHK. Setiap hari Jumat ada kerja bakti bersama seluruh karyawan, membersihkan seluruh area *hotel* sehingga kebersihan dan kerapian area *hotel* tetap terjaga sehubungan area *hotel* dipenuhi dengan tanaman dan pohon hijau sementara pada hari kerja biasa, karyawan yang bertugas menjaga kebersihan area *villa* jumlahnya terbatas.

Perbedaan strategi Adiwana Arya *Villas* dalam mengisi kamar-kamarnya dengan tamu ditekankan pada volume penjualan kamar sedangkan Adiwana Arkara *Villas* tetap mempertahankan harga minimal penjualan kamar karena jumlah kamar di Adiwana Arkara *Villas* memang jumlahnya lebih sedikit dari Adiwana Arya *Villas* yakni hanya 10 kamar yang terdiri dari 6 kamar dengan kolam renang pribadi dan 4 kamar *suite*.

Untuk mencegah penularan virus corona dan melindungi para tamu yang datang ke *villa*, kedua *villa* sudah menjalankan protokol kesehatan pada semua tamu yang datang dan semua karyawan yang bertugas di *villa*. Semua tamu dan karyawan yang datang wajib mencuci tangan dengan sabun dan mengeringkannya dengan tissue kering. Cek suhu tubuh dengan *thermo gun* untuk semua orang yang datang ke *villa*. Setiap kamar tamu, toilet umum, dekat *fingerprint* dilengkapi dengan *hand sanitizer*. Semua orang di *villa* wajib memakai masker bahkan tiap kamar dilengkapi dengan masker medis. Kedua *villa* juga sudah lulus sertifikasi dari dinas kesehatan Gianyar.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan dapat disimpulkan bahwa: Adiwana Arya *Villas* dan Adiwana Arkara *Villas* berada di bawah naungan Adiwana *Hotels & Resorts corporate* dalam bidang pemasaran secara global dan pengelolaan SDM keseluruhan. Secara khusus masing-masing *Resort Manager* mempunyai strategi sendiri dalam mengisi hunian kamar yang menjadi tanggung jawabnya. Tamu-tamu yang menginap di kedua *Villa* menyatakan senang berada di *villa* dan berharap kamar ditambah lagi agar lebih banyak bisa berkumpul bersama teman (khusus di Adiwana Arkara *Villas*). Rata-rata tamu yang menginap dari kalangan milenial yang suka berswafoto ria. *Instagram* masih merupakan saluran distribusi yang paling efektif menjangkau tamu datang ke *Villa*. Keluhan tamu mengenai akses jalan kedua *villa* yang sempit. Tamu mengeluh susah menemukan lokasi Adiwana Arya *Villas* pada saat pertama kali ke sana apalagi dengan mengendarai mobil pribadi.

Berdasarkan kesimpulan di atas dapat diberikan saran sebagai berikut: seluruh karyawan baik yang bekerja pada Adiwana Arya *Villas* maupun Adiwana Arkara *Villas* seyogyanya memberikan kesan yang sangat menyenangkan sehingga tak terlupakan tamu yang membuat tamu ingin kembali menginap di *villa*. Tamu mengharapkan pihak Adiwana Arya *Villas* memperbanyak *spot* foto untuk menarik kaum milenial datang dan menginap di *villa*. Tamu rombongan dan tamu keluarga mengharapkan Adiwana Arkara *Villas* menambah kamar bagi Adiwana Arkara *Villas* jika memungkinkan sesuai harapan tamu. Tamu yang menginap pada kedua *villa* mengetahui keberadaan *villa* dari *Instagram* maka pertahankan *Instagram* sebagai saluran distribusi iklan. Tamu yang telah menginap pada kedua *villa* mengharapkan pihak *villa* bersedia memperbaiki akses jalan ke *villa* untuk memudahkan mobil melaluinya. Papan nama

Adiwana Arya *Villas* sebaiknya dipasang juga sebelum Gang Cendana (Gang masuk jalan ke Adiwana Arya *Villas*) untuk memudahkan pengendara menemukan lokasi *villa*.

DAFTAR PUSTAKA

- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723>
- Bungin, B. (2011). *Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, Dan Ilmu Sosial Lainnya* (Ed.2. Cet. 5). Jakarta: Kencana.
- Capatina, A., & Schin, G. C. (2017). Perceptions on Online Reputation Management in Tourism Industry (The Case of a Romanian Hotel). *Journal of Management Research*, 9(2), 71. <https://doi.org/10.5296/jmr.v9i2.10754>
- Mulyana, D. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Ed.1). Bandung: Rosda.
- Fu, S., Cheng, X., Su, L., Bilgihan, A., & Okumus, F. (2020). Designing Collaboration Process Facilitation in Hotel Management Teams to Improve Collaboration Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102527>
- Fahmi, I., Yunus, M.H. (2013). *Manajemen strategis : teori dan aplikasi / Irham Fahmi ; editor, H. Mukhlis Yunus*. Bandung :: Alfabeta,.
- Jiang, Y., & Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2563–2573. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0237>
- Jones, P., & Comfort, D. (2020). The COVID-19 crisis and sustainability in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3037–3050. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0357>
- Le, D., & Phi, G. (2021). Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102808>
- Li, G., Rubenstein, A. L., Lin, W., Wang, M., & Chen, X. (2018). The curvilinear effect of benevolent leadership on team performance: The mediating role of team action processes and the moderating role of team commitment. *Personnel Psychology*, 71(3), 369–397. <https://doi.org/10.1111/peps.12264>
- Moleong, L. J. (1996). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edi.1). Jakarta: Rosdakarya.
- Obersteiner, G., Gollnow, S., & Eriksson, M. (2021). Carbon footprint reduction potential of waste management strategies in tourism. *Environmental Development*, 39. <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2021.100617>
- Pillai, S. G., Haldorai, K., Seo, W. S., & Kim, W. G. (2021). COVID-19 and hospitality 5.0: Redefining hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102869>
- Purwanti, M. R., Andriani F., Y., & Nadia, Z. (2020). Membangun Kembali Animo Wisata Akibat Pandemi Melalui Signage & Katalog Wisata Digital. *Seminar Nasional ADPI Mengabdikan Untuk Negeri*, 1(1), 198–203. <https://doi.org/10.47841/adpi.v1i1.54>

- Revindo, M. D., Sabrina S. & Sowwam M. (April 2020). “ *Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Pariwisata Indonesia: Tantangan, Outlook dan Respon Kebijakan*”. Jakarta: Pusat Kajian Ilmu Usaha dan GVC-LPEM FEB UI.
- Robina-Ramírez, R., Medina-Merodio, J. A., Moreno-Luna, L., Jiménez-Naranjo, H. V., & Sánchez-Oro, M. (2021). Safety and health measures for COVID-19 transition period in the hotel industry in Spain. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 1–19. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020718>
- Sugiyono; Suryandari S.Y. (2017; © 2017). *Metode penelitian kualitatif : (untuk penelitian yang bersifat eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif) / Prof. Dr. Sugiyono ; editor, Sofia Yustiyani Suryandari, S.E., M.Si.*. Bandung ;; Bandung: Alfabeta,; Alfabeta.
- Sun, J., Song, S., Wipawayangkool, K., & Oh, J. S. (2021). Roles of dynamic capabilities and knowledge management strategies on organizational performance. *Information Development*, 37(1), 122–135. <https://doi.org/10.1177/0266666919894377>
- van Ginneken, R., Koens, K., & Fricke, J. (2019). Ownership perceptions in European hotel management agreements. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 20(4), 449–467. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1397586>
- Vandavasi, R. K. K., McConville, D. C., Uen, J. F., & Yepuru, P. (2020). Knowledge sharing, shared leadership and innovative behaviour: a cross-level analysis. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1221–1233. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0180>