

Digitalisasi Hotel Non-Bintang di Bali: Upaya Penguatan UMKM Perhotelan Menuju Persaingan Global (Studi Kasus pada Pulau Bali Hotel Denpasar)

Ni Kadek Suryani^{1*}, Anita Heptariza², Luh Ade Calista Sandy Wendikasari³, I Gede Agus Antesa Paramartha⁴

^{1,2,3,4} Institut Desain dan Bisnis Bali

¹ nksuryani@idbbali.ac.id*

INFO ARTIKEL

Article history:

Received Juni 2026

Published Juli 2026

ABSTRAK

Hambatan perkembangan daya saing pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) sektor perhotelan non-bintang di Bali menjadi persoalan mendasar di era percepatan industri pariwisata digital global. Sektor akomodasi ini berhadapan dengan celah kesiapan digital (*Digital Readiness Gap*) yang berisiko mengancam eksistensi operasional mereka. Penelitian ini dikembangkan untuk merumuskan formulasi strategi adaptasi digital bagi hotel non-bintang guna memperkuat posisi tawar sekaligus menjamin keberlanjutan bisnis, dengan lokus studi kasus di Pulau Bali Hotel Denpasar. Melalui kerangka teori *Resource-Based View* (RBV), analisis diarahkan pada bagaimana kapabilitas digital dibentuk sebagai aset strategis internal yang distingtif demi memicu keunggulan kompetitif. Metode penelitian yang diaplikasikan adalah kualitatif deskriptif, di mana pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam bersama lima informan kunci yang meliputi pemilik, manajer operasional, serta staf terkait. Selanjutnya, pengolahan data menerapkan analisis tematik untuk memetakan sinkronisasi antara potensi sumber daya internal dengan pemanfaatan teknologi tepat guna. Orisinalitas riset ini bertumpu pada perancangan peta jalan pengembangan hotel non-bintang melalui *Scale-up Digital Framework* yang mengintegrasikan efisiensi digital dengan indikator klasifikasi formal hotel berbintang di Indonesia. Temuan dalam kajian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi strategis bagi para pengelola akomodasi dalam modernisasi manajemen dan menjadi acuan regulasi bagi pemerintah daerah terkait akselerasi digitalisasi UMKM.

Kata Kunci: Transformasi Digital; Hotel Non-Bintang; UMKM Perhotelan; Keberlanjutan Usaha; Daya Saing Global

ABSTRACT

Barriers to the development of competitiveness in Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in the non-starred hotel sector in Bali have become a fundamental problem in the era of the acceleration of the global digital tourism industry. This accommodation sector faces a digital readiness gap that risks threatening their operational existence. This research was developed to formulate a digital adaptation strategy for non-starred hotels to strengthen their bargaining position while ensuring business sustainability, with the locus of the case study at the Denpasar Hotel in Bali. Through the Resource-Based View (RBV) theoretical framework, the analysis is directed at how digital capabilities are formed as distinctive internal strategic assets to trigger competitive advantage. The research

method applied is descriptive qualitative, where data collection was conducted through in-depth interviews with five key informants including the owner, operational manager, and related staff. Furthermore, data processing applies thematic analysis to map the synchronization between internal resource potential and the use of appropriate technology. The originality of this research rests on the design of a non-starred hotel development roadmap through the Scale-up Digital Framework that integrates digital efficiency with formal classification indicators for star-rated hotels in Indonesia. The findings of this study are expected to provide strategic contributions to accommodation managers in modernizing their management and serve as a regulatory reference for local governments regarding the acceleration of MSME digitalization.

Keywords: Digital Transformation; Non-Star Hotels; Hospitality MSMEs; Business Sustainability; Global Competitiveness.

©2026 Authors. Licensed Under [CC-BY-NC-SA 4.0](#)

1. Pendahuluan

Industri pariwisata di Bali saat ini tengah berada pada fase transisi ekonomi digital yang krusial, yang menuntut seluruh pelaku usaha akomodasi untuk beradaptasi secara adaptif atau menghadapi risiko tereliminasi dari pasar (Kusa et al., 2022). Hotel non-bintang, sebagai representasi nyata dari unit UMKM perhotelan yang menjadi penopang ekonomi daerah, memiliki fungsi strategis dalam menyalurkan dampak ekonomi pariwisata secara langsung kepada masyarakat lokal (Martins et al., 2021). Kendati demikian, kelompok hotel ini kerap kali terjebak dalam pola manajemen konvensional yang tidak lagi sejalan dengan dinamika pasar global, di mana pasar saat ini sangat mengutamakan kemudahan akses informasi serta kecepatan transaksi berbasis digital (Kusa et al., 2022).

Kesenjangan daya saing menjadi persoalan fundamental ketika korporasi hotel berjejaringan global yang didukung modal besar menerapkan otomatisasi pelayanan secara menyeluruh, sedangkan hotel non-bintang masih bergantung pada sistem operasional yang bersifat manual. Kondisi tersebut memicu munculnya fenomena “*invisibilitas digital*”, yaitu situasi di mana akomodasi yang sebenarnya memiliki nilai historis dan keunggulan lokasi strategis gagal menjangkau kelompok wisatawan yang tergolong *digital-native*. Isu sentral yang ditemukan di lapangan bukan sekadar persoalan keterbatasan pengadaan perangkat keras, melainkan tidak adanya panduan atau peta jalan transformasi digital yang adaptif bagi skala usaha mikro, kecil, dan menengah (Wiguna et al., 2020). Implikasinya, muncul inefisiensi pada pembiayaan operasional, terjadinya kebocoran pendapatan akibat pengelolaan data konsumen yang tidak terstruktur, serta kerentanan terjadinya kesalahan pemesanan ganda (*double booking*) yang berpotensi menurunkan reputasi usaha (Arslan 2024).

State of the Art dan Novelty

Kajian akademis terdahulu yang bertema digitalisasi masih menitikberatkan lokus penelitiannya pada hotel berbintang serta korporasi skala besar. Masih terdapat keterbatasan literatur (*literature gap*) yang mengkaji mengenai cara unit UMKM perhotelan mengeksekusi strategi *Twin Transition*—yakni integrasi simultan antara transformasi digital dan peningkatan standar mutu layanan—terutama pada ekosistem pasar yang telah mengalami saturasi tinggi seperti di wilayah Denpasar, Bali (Kimmingi, et al., 2024; Wambugha, & Tumuti 2025).

Riset ini dirancang untuk menjembatani kesenjangan teoritis dan praktis tersebut melalui penyusunan “*Scale-up Digital Framework*” yang diformulasikan khusus bagi karakteristik hotel non-bintang. Berbeda dengan model digitalisasi konvensional yang bersifat umum, konsep yang ditawarkan dalam penelitian ini menyajikan skema penerapan teknologi tepat guna yang mengaitkan rekonstruksi manajemen internal secara langsung dengan variabel kelayakan sertifikasi hotel berbintang di Indonesia.

Rumusan Masalah dan Tujuan

Mengacu pada pemaparan latar belakang di atas, pertanyaan penelitian yang diajukan dalam kajian ini meliputi:

1. Bagaimanakah implementasi transformasi digital yang berlangsung di Pulau Bali Hotel Denpasar?
2. Bagaimanakah kondisi daya saing yang dimiliki oleh Pulau Bali Hotel Denpasar?
3. Bagaimanakah keberlanjutan usaha yang berjalan pada Pulau Bali Hotel Denpasar?

Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis: Memperkaya dan memperluas cakupan implementasi Teori *Resource-Based View* (RBV) pada katagori usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di bidang perhotelan.
2. Manfaat Praktisi: Memberikan panduan taktis berupa peta jalan (*roadmap*) bagi pengelola hotel non-bintang untuk mengeksekusi migrasi digital secara efisien di tengah keterbatasan struktur modal.
3. Manfaat Pengambil Kebijakan: Menyajikan rekomendasi ilmiah yang valid (*evidence-based policy*) bagi otoritas pemerintah daerah dalam merancang program pemberdayaan dan pembinaan digitalisasi UMKM perhotelan.

2. Tinjauan Pustaka

Resource-Based View (RBV) Theory

Teori RBV yang dipelopori oleh Barney (1991) menetapkan bahwa keberhasilan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang ditentukan oleh tata kelola sumber daya internal yang distingtif serta memenuhi kualifikasi kriteria VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable*) (Purba et al., 2023). Dalam ruang lingkup UMKM perhotelan, pergeseran ke arah digital tidak boleh dipandang sebatas adopsi instrumen teknologi fisik semata, melainkan sebagai proses pembentukan aset strategis berupa kapabilitas organisasi dan tata kelola data yang matang. Langkah penguatan skala usaha (*scale-up*) dapat terwujud jika perusahaan mampu mengombinasikan instrumen digital dengan keunikan aspek kearifan lokal (*human capital*) guna memicu standar pelayanan prima yang tidak mudah diimitasi oleh competitor (Suryani et al., 2024).

Transformasi Digital (*Digital Transformation*)

Transformasi digital pada industri perhotelan dimaknai sebagai rekonsiliasi menyeluruh yang menyatukan teknologi informasi ke dalam seluruh lini bisnis, sehingga mengubah pola operasional hotel dan cara pendistribusian nilai manfaat kepada konsumen. Bagi level UMKM, komponen variabel ini mencakup optimalisasi *Online Travel Agent* (OTA), integrasi *Property Management System* (PMS) yang terotomatisasi, serta pemanfaatan perangkat analisis data secara sederhana. Keberhasilan agenda ini dipengaruhi secara signifikan oleh tingkat literasi digital dari pemilik usaha serta kesiapan adaptasi budaya internal organisasi (Bilgili & Koc, 2021; Barykin et al., 2021).

Daya Saing Global (*Global Competitiveness*)

Daya saing global diartikan sebagai kompetensi internal perusahaan dalam menstimulasi nilai tambah yang unik sekaligus menyajikan kualitas layanan yang setara dengan ekspektasi pasar berskala internasional. Bagi pelaku hotel non-bintang di wilayah Bali, parameter daya saing global diukur melalui kapabilitas mengintegrasikan keunggulan komparatif kearifan budaya lokal dengan keunggulan kompetitif yang berbasis pada pemanfaatan teknologi, termasuk konsistensi mutu pelayanan yang mengacu pada standar *Clean, Healthy, Safety, Environment Sustainability* (CHSE) (Lee & Peterson, 2000; Zulkifli 2021).

Keberlanjutan Usaha (*Business Sustainability*)

Konsep keberlanjutan usaha pada UMKM perhotelan merujuk pada kesiapan entitas bisnis untuk mempertahankan stabilitas performa finansial jangka panjang dengan mensinkronkan efisiensi kerja operasional serta kepatuhan pada regulasi industri, sehingga mampu memenuhi indikator kenaikan kelas (*grading*) secara berkelanjutan. Pemanfaatan teknologi digital berfungsi sebagai elemen pendukung untuk memantau alokasi sumber daya secara presisi, menaikkan tingkat retensi konsumen, dan mengonstruksikan resiliensi ekonomi Perusahaan (Seguí-Amortegui et al., 2019; Bilgili & Koc, 2021).

3. Metode Penelitian

Lokasi dan Desain Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan pada Pulau Bali Hotel Denpasar Bali. Pemilihan Lokasi ini karena Pulau Bali Hotel sebagai hotel non Bintang saat ini sedang menghadapi tantangan nyata sebagai akomodasi urban strategis dan bersejarah dengan fasilitas memadai namun menghadapi ancaman degradasi daya saing akibat *digital gap*.

Desain penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif. Pemilihan metode ini bertujuan untuk mengeksplorasi fenomena kontemporer secara mendalam pada konteks nyata (Hara, 2008), dengan fokus pada pemaknaan dan strategi unit usaha mikro dalam menghadapi arus transformasi digital di Bali.

Partisipan dan Penentuan Informan

Penelitian ini mengimplementasikan teknik Sensus atau Sampling Jenuh, di mana seluruh elemen populasi pekerja hotel yang berjumlah 5 orang dilibatkan secara langsung sebagai informan kunci (*key informants*) guna memperoleh data yang komprehensif dari struktur organisasi yang ramping:

1. Informan 1: Manajer/Pemilik – Menilai dari sudut pandang kebijakan makro dan strategi organisasi.
2. Informan 2 & 3: Staf *Front Office* – Menilai dari sudut pandang teknis operasional pelayanan dan manajemen interaksi tamu.
3. Informan 4: Staf Administrasi/Keuangan – Menilai dari sudut pandang efisiensi kerja fiskal dan keandalan sistem.
4. Informan 5: Staf Operasional/*Housekeeping* – Menilai dari sudut pandang kapasitas adaptasi teknologi tingkat dasar.

Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dipandu melalui instrumen pedoman wawancara semi-terstruktur, di mana validitas data dijaga lewat triangulasi sumber dengan tiga metode pendekatan utama:

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*): Menggali lebih dalam aspek kendala psikologis, tantangan teknis, serta problematika manajerial secara langsung.
2. Observasi Partisipatif: Melakukan peninjauan langsung di lapangan terhadap pola interaksi harian karyawan dengan instrumen digital selama operasional berlangsung.
3. Studi Dokumentasi: Melakukan verifikasi data sekunder terhadap catatan reservasi, portofolio digital pada platform OTA, serta dokumen SOP berbasis digital yang tersedia.

Teknik Analisis Data

Analisis data dijalankan dengan mengadopsi kerangka Analisis Tematik yang merujuk pada enam tahapan terstruktur dari Braun & Clarke (2006):

1. *Familiarisasi dengan Data*: Membaca ulang transkrip hasil lapangan secara berkala dan menyusun hasil rekaman ke dalam bentuk transkrip tertulis manual (*verbatim*).
2. *Pembuatan Kode Awal*: Menyematkan label identifikasi pada unit teks yang dianggap relevan.
3. *Mencari Tema*: Mengolaborasi kode-kode yang memiliki kesamaan substansi makna ke dalam kelompok tema tertentu.
4. *Meninjau Tema*: Mengevaluasi kesesuaian tema terpilih dengan potongan data ekstrak serta keseluruhan korpus data yang dikumpulkan.
5. *Mendefinisikan dan Menamai Tema*: Mengonseptualisasikan karakteristik esensial dari tiap-tiap tema yang terbentuk.
6. *Menyusun Laporan*: Mengintegrasikan temuan empiris, kutipan wawancara penjelas, serta pisau analisis teori RBV ke dalam satu format narasi ilmiah yang padu.

4. Hasil dan Pembahasan

Profil dan Deskripsi Hasil Lapangan

Pulau Bali Hotel diidentifikasi sebagai penyedia layanan akomodasi *budget* bernuansa klasik yang bertempat di lokasi strategis Jalan Gunung Semeru, pusat Kota Denpasar. Kondisi terkini menunjukkan akomodasi ini berada dalam fase transisi antara adopsi sistem digital dan bertahannya prosedur manual.

Rangkuman hasil investigasi wawancara mendalam serta pemetaan data lapangan disajikan secara ringkas dalam tabel berikut:

Tabel 1. Matriks Temuan Transkrip Wawancara Berdasarkan Fungsi Organisasi

Fungsi Organisasi / Informan	Kondisi Adopsi Digital & Literasi	Dampak Positif terhadap Kinerja	Hambatan & Masalah Kritis	Status Kesiapan Sumber Daya (Perspektif RBV)
Manajer / Pemilik (Informan 1)	Menunjukkan kesadaran strategis yang baik; berhasil menyusun proyeksi visi digital jangka panjang periode 5 tahun.	Memiliki komitmen alokasi dana sebesar 10% dari laba untuk pembiayaan teknologi demi memperkuat resiliensi bisnis.	Adanya keterbatasan ketersediaan modal investasi (<i>resource constraint</i>) yang menghalangi akselerasi digital secara menyeluruh.	Elemen <i>Dynamic Capabilities</i> mulai terbentuk, tetapi alokasi investasi yang inkremental berisiko memicu kondisi <i>Competitive Parity</i> .
Staf Front Office (Informan 2 & 3)	Mengalami fase transisi parsial; kecakapan literasi digital masih berada dalam kurva pembelajaran (<i>learning curve</i>).	Mampu memperluas diversifikasi segmen pasar internasional serta menjangkau tamu asing secara lebih luas.	Kerap menghadapi kendala teknis operasional; memicu terjadinya insiden kesalahan pemesanan ganda (<i>double booking</i>) sistemik.	Ditemukan hambatan pada kesiapan kapasitas SDM (<i>Human Capital Readiness</i>); pemanfaatan sistem <i>off-the-shelf</i> belum memenuhi syarat <i>Inimitable</i> .
Staf Administrasi & Keuangan (Informan 4)	Mengalami tingkat adopsi digital yang tinggi; proses otomatisasi pengolahan data keuangan berjalan lancar.	Mempercepat siklus penagihan; ketepatan pelacakan transaksi keuangan; mendukung formulasi kebijakan berbasis data (<i>data-driven</i>).	Munculnya transparansi harga secara digital justru memicu eskalasi persaingan tarif pada segmen pasar yang telah jenuh.	Berhasil mengoptimalkan kapabilitas administratif (<i>Administrative Capability</i>) sebagai elemen <i>Valuable Resource</i> .
Staf Operasional / Housekeeping (Informan 5)	Memanfaatkan teknologi komunikasi tingkat dasar; mulai menerapkan pelaporan tugas berbasis digital.	Meningkatkan efektivitas alur komunikasi antardepartemen; migrasi ke pola <i>paperless</i> mendukung program <i>Green Hotel</i> .	Kualitas kebersihan serta kecepatan respon layanan belum sepenuhnya memenuhi standar ulasan positif pada platform pemesanan global.	Adanya kesenjangan sumber daya (<i>resource gap</i>) pada aspek jumlah tenaga kerja menghambat konversi efisiensi menjadi keunggulan daya saing.

Analisis Transformasi Digital melalui Lensa Resource-Based View (RBV)

Hasil kajian menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital di Pulau Bali Hotel masih tertahan pada level adopsi parsial. Berdasarkan kacamata teori RBV (Barney, 1991), instrumen teknologi yang diaplikasikan telah memenuhi kualifikasi aspek *Valuable* (bernilai), mengingat sistem tersebut mampu mereduksi pengeluaran operasional, mendukung gerakan minim kertas (*green hotel*), serta mempercepat alur koordinasi pelaporan keuangan. Kendati demikian, perusahaan belum berhasil memenuhi kualifikasi dimensi *Rare* (langka) dan *Inimitable* (sulit ditiru). Perangkat teknologi yang diimplementasikan berkarakteristik umum (*off-the-shelf*) sehingga dapat diakses dengan mudah oleh para kompetitor, serta belum dikombinasikan dengan kekhasan budaya atau nilai lokal Bali (Bilgili & Koc, 2021; Barykin et al., 2021).

Ketidakmerataan pemahaman teknologi digital di antara para karyawan memicu timbulnya *bifurkasi kompetensi*. Di satu sisi, bagian administrasi telah menyentuh level efisiensi yang optimal, namun di sisi lain, bagian yang berhadapan langsung dengan konsumen (Front Office) masih terkendala problem *Human Capital Readiness*. Keputusan untuk melakukan investasi secara bertahap (10% dari keuntungan) pada situasi okupansi hotel yang rendah memosisikan entitas usaha ini dalam kondisi kesetaraan kompetitif (*Competitive Parity*), di mana hotel hanya mampu memenuhi standar umum pasar tanpa memiliki distingsi strategis.

Paradoks Daya Saing Global: Visibilitas dan Kredibilitas

Studi ini mengidentifikasi keberadaan fenomena Digital Visibility Trap. Terjadi sebuah paradoks dalam ranah kompetitif: pada satu dimensi, jangkauan digital mampu memperluas keragaman pangsa pasar internasional dengan menghadirkan tamu dari berbagai negara ; tetapi pada dimensi lain, lonjakan visibilitas digital ini tidak disokong oleh kesiapan kapasitas operasional di lini internal hotel (Aulisio & Pereno, 2024).

Sebagai dampaknya, kelemahan tata kelola internal terekspos secara terbuka di platform digital global lewat ulasan-ulasan negatif konsumen yang mengeluhkan kegagalan sistem (*double booking*) serta standar higienitas yang belum setara dengan ekspektasi kualitas hotel berbintang. Transparansi tarif yang ditimbulkan oleh ekosistem digital pun menyeret hotel ke dalam pola persaingan yang ketat (*hyper-competition*), situasi yang menuntut adanya diferensiasi berbasis pengalaman (*experience differentiation*) daripada sekadar strategi perang harga.

Keberlanjutan Usaha dalam Konteks Resiliensi Operasional dan Relasional

Pihak manajemen hotel menunjukkan ketahanan operasional yang bersifat reaktif (*survival-mode*) dengan mengandalkan efisiensi pada sistem *backend* untuk menekan biaya pengeluaran. Namun, pola ini menimbulkan konsekuensi berupa *trade-off tersembunyi*: penghematan biaya administrasi di internal terdistorsi oleh penurunan kualitas pengalaman konsumen eksternal yang dipicu oleh kerusakan sistemis pada titik pelayanan (*customer touchpoint*). Keberlanjutan roda bisnis jangka panjang menuntut adanya pemenuhan keseimbangan antara pencapaian efisiensi internal dan pemeliharaan kepuasan relasional eksternal, yang hingga saat ini belum terealisasi secara ideal (Bilgili & Koc, 2021).

Berdasarkan hasil temuan penelitian ini, dapat disintesis sebagai berikut :

- Transformasi Digital: Berada pada koridor transisi sebagian, di mana digitalisasi baru menyentuh area administratif dan koordinasi tugas rutin, tetapi belum terintegrasi secara mendalam ke dalam kompetensi inti organisasi.
- Daya Saing: Berada dalam posisi keseimbangan pasar (*Competitive Parity*). Ketahanan bisnis hotel didorong oleh keunggulan tarif yang kompetitif serta faktor lokasi yang bernilai historis, namun posisinya rentan akibat tingginya ketergantungan pada platform pihak ketiga (OTA) tanpa disertai diferensiasi layanan digital yang unik.
- Keberlanjutan Usaha: Resiliensi organisasi bertumpu pada minimalisasi biaya operasional lewat program *paperless* dan pemangkasan durasi kerja. Komitmen penyediaan dana investasi sebesar 10% merepresentasikan fase awal pembentukan *Dynamic Capabilities*, namun membenahan reliabilitas sistem mutlak dilakukan untuk mencegah runtuhnya kepercayaan pelanggan.

5. Kesimpulan

Implementasi transformasi digital pada sektor perhotelan non-bintang di Bali sejauh ini masih tertahan pada fase adopsi fungsional tingkat dasar. Walaupun pemanfaatan instrumen digital terbukti bertindak sebagai aset bernilai (*Valuable*) bagi efisiensi tata kelola administrasi serta mendukung operasional berbasis ramah lingkungan (*green hotel*), keterbatasan modal memaksa pembiayaan dijalankan secara inkremental, yang berakibat pada terjebaknya hotel dalam status kesetaraan kompetitif (*Competitive Parity*).

Kesenjangan pada aspek kesiapan kapasitas SDM (*Human Capital Readiness*) disertai kemunculan eror sistemik seperti *double booking* mengonfirmasikan bahwa penerapan teknologi yang tidak dibarengi dengan literasi digital yang merata justru memicu risiko terhadap reputasi bisnis. Di samping itu, penguatan eksposur pada platform OTA memicu fenomena jebakan visibilitas digital (*digital visibility trap*) ketika transparansi harga memperuncing rivalitas tarif, sementara mutu layanan riil di lapangan belum mampu mengimbangi standar ekspektasi pelancong global. Keberlanjutan bisnis jangka panjang hanya dapat diwujudkan apabila pihak manajemen mampu merekonfigurasi sumber daya internal demi memadukan kecepatan sistem teknologi dengan sentuhan keramahan personal yang menjadi ciri khas Bali.

6. Saran

- a. Bagi Manajemen Hotel: Menggeser orientasi dari strategi pengadaan perangkat teknologi semata menuju penguatan kapabilitas digital berbasis SDM melalui program pelatihan literasi teknologi yang terarah. Melakukan evaluasi dan audit sistem secara berkala untuk menjamin konektivitas tanpa celah antara operasional *front office* dengan jaringan OTA guna mengeliminasi komplain terkait pemesanan ganda.
- b. Bagi Pemangku Kepentingan (Pemerintah/Dinas Pariwisata): Mentransformasikan skema bantuan dari yang semula berfokus pada hibah perangkat fisik bergeser ke arah pemberian program pendampingan teknis-manajerial yang kontekstual bagi pelaku akomodasi skala kecil. Memberikan stimulus berupa pelatihan analisis data sederhana agar para pelaku usaha memiliki kemampuan memantau fluktuasi harga pasar global secara mandiri untuk mendukung langkah naik kelas.

7. Ucapan Terima Kasih

Peneliti menyampaikan apresiasi dan rasa terima kasih yang mendalam kepada Institut Desain dan Bisnis Bali atas pendanaan melalui program Hibah Internal 2026 yang telah mendukung kelancaran penelitian ini dari tahap awal hingga penyusunan laporan akhir. Rasa terima kasih juga diberikan kepada jajaran manajemen Pulau Bali Hotel Denpasar atas keterbukaan akses data operasional, serta kepada seluruh informan yang telah bersedia meluangkan waktu dalam sesi wawancara mendalam. Semoga hasil kajian ilmiah ini mampu memberikan sumbangsih nyata bagi kemajuan ekosistem pariwisata di Bali.

Daftar Pustaka

- Arslan E. 2024. "From tourists to nomads: unveiling the transformative potential of digital nomads in travel and tourism". *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 16 No. 3 pp. 269–281, doi: <https://doi.org/10.1108/WHATT-03-2024-0046>
- Aulio, A., Pereno, A. 2024. Regenerative Design Approach for Twin Transition in Travel and Tourism Sector. In: Gambardella, C. (eds) *For Nature/With Nature: New Sustainable Design Scenarios*. Springer Series in Design and Innovation, vol 38. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-53122-4_53
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barykin, S. E., de la Poza, E., Khalid, B., Kapustina, I. V., Kalinina, O. V., & Iqbal, K. M. J. 2021. Tourism industry: Digital transformation. In *Handbook of research on future opportunities for technology management education* (pp. 414-434). IGI Global. <https://www.igi-global.com/chapter/tourism-industry/285383>
- Bilgili, B., & Koc, E. 2021. Digital transformation in tourism. In *Emerging transformations in tourism and hospitality* (pp. 53-65). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003105930-5/digital-transformation-tourism-bilsen-bilgili-erdogan-koc>
- Kimingi, A. M., Mwenda, L. K. M., & Chege, P. W. 2024. Effect of Digital Security Systems on Market Performance in 3-5 Star Rated Hotels in Nakuru County, Kenya. <https://doi.org/10.37284/ajthm.3.1.1829>
- Kusa, R., Suder, M., Barbosa, B. Glinca, Joanna Duda. 2022. Entrepreneurial behaviors that shape performance in small family and non-family hotels during times of crisis. *Int Entrep Manag J* 18, 1545–1575 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00812-7>
- Martins C, Vaz CB, Alves JMA. 2021. Financial performance assessment of branded and non-branded hotel companies. Analysis of the Portuguese case. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 33 No. 10 pp. 3134–3156, doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2020-0149>
- Purba, J. T., Gumulya, D., Hariandja, E., & Pramono, R. 2023. Valuable, Rare, Inimitable, Non-Substitutable of Resources in Building Innovation Capability for Sustainable Development: Evidence from Creative Social Enterprises. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 18 (2). <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180211>

- Suryani, Ni Kadek, Luh Komang Candra Dewi, John EHJ. Foeh. 2021. Business Creation Through Creativity and Innovation Among Students, *Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi Vol. 8, No.2*, pp225-236 <https://doi.org/10.24252/minds.v8i2.20981>
- Suryani, Ni Kadek, Prasiani, N. K., & Lestari, P. A. 2024. Model Konseptual Green Human Resources Management; Analisis Faktor Kesuksesan Implementasi dalam Organisasi, *JURSIMA*, 12(1), 545-554.
- Wambugha, Waza Julia & Tumuti Joshua. 2025. Digital Innovation Strategies and Performance of Five Star Hotels in Nairobi City Country Kenya. *Academic Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 2(1). <https://academicpubs.org/ojs33/index.php/academicpubs/article/view/34>
- Wiguna, I Nyoman Arya, Ni Kadek Suryani, Anik Yuesti, 2020, Use of Information Technology on Employee Performance (a Case Study at Bali Province Government Office), *International Journal of Sustainability, Education and Global Creative Economic (IJSEGCE)*, Vol 3, No. 2, July 2020, pp; 446 – 452 <http://journals.segce.com/index.php/IJSEGCE/article/view/150>