

ABSTRAK

Pandemi COVID-19 yang terjadi pada tahun 2020 telah mendisrupsi berbagai sektor bisnis, terutama industri perhotelan yang bertumpu pada mobilitas masyarakat. Memasuki pascapandemi tahun 2022, industri perhotelan masih dihadapkan pada ketidakpastian bisnis dan persaingan yang semakin ketat. The 101 Hotel Tugu Yogyakarta sebagai perusahaan swasta hotel berbintang empat menjadi salah satu perusahaan yang terdampak akibat kondisi tersebut. Perusahaan menerapkan berbagai strategi defensif untuk dapat mempertahankan posisi kompetitifnya yang dapat ditinjau dari data tingkat hunian kamar. Strategi defensif tersebut perlu ditinjau dan dievaluasi untuk melihat seberapa jauh strategi tersebut telah optimal.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menganalisis dan mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal perusahaan menggunakan analisis RBV, VRIO, SWOT, dan PESTEL. Kemudian, strategi defensif dievaluasi dengan menganalisis data primer melalui wawancara kepada jajaran manajemen perusahaan dan narasumber eksternal yang merupakan praktisi dan pakar di industri perhotelan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa The 101 Hotel Tugu Yogyakarta memiliki keunggulan kompetitif yang bersumber dari lokasi yang sangat strategis dan *brand image* yang cukup kuat. Sedangkan, strategi defensif dilakukan oleh perusahaan melalui langkah penghematan dengan pemotongan biaya operasional. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber eksternal dan membandingkan data tingkat okupansi kamar, strategi defensif yang dilakukan perusahaan telah efektif dalam menghadapi disrupsi sebagai dampak dari adanya pandemi COVID-19. Namun, masih terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan oleh manajemen perusahaan untuk dapat menjadi lebih sustain, apakah mengedepankan volume atau harga.

Kata kunci: strategi defensif, perhotelan, COVID-19

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic that occurred in 2020 has disrupted various business sectors, especially the hotel industry which relies on people's mobility. Entering post-pandemic 2022, the hotel industry is still faced with business uncertainty and increasingly fierce competition. The 101 Hotel Tugu Yogyakarta as a private four-star hotel company is one of the companies affected by these conditions. The company implements various defensive strategies to be able to maintain its competitive position which can be seen from the room occupancy rate data. The defensive strategy needs to be reviewed and evaluated to see how far the strategy has been optimal.

This study uses a qualitative approach to analyze and identify the company's internal and external environment using RBV, VRIO, SWOT, and PESTEL analysis. Then, the defensive strategy was evaluated by analyzing primary data through interviews with company management and external sources, practitioners, and experts in the hospitality industry.

The results of the study show that The 101 Hotel Tugu Yogyakarta has a competitive advantage stemming from a very strategic location and a fairly strong brand image. Meanwhile, the company carries out the defensive strategy through retrenchment by cutting operational costs. Based on the results of interviews with external sources and comparing data on room occupancy rates, the company's defensive strategy has been effective in dealing with disruptions as a result of the COVID-19 pandemic. However, there are still several things that must be considered by company management to be more sustainable, whether prioritizing volume or price.

Keywords: *defensive strategy, hospitality, COVID-19*