Surat Perjanjian Penugasan
Pelaksanaan Program Penelitian Dasar
TAHUN ANGGARAN 2022
Nomor : 937/UW-PPs/PD-13/VII/2022

Pada hari ini Rabu, tanggal Enam bulan Juli tahun Dua Ribu Dua Puluh Dua, kami yang bertanda tangan dibawah ini :

1. **Dr. Dra. A.A. Rai Sita Laksmi, M.Si**
   NIDN. 0808085901 : Direktur Pascasarjana Universitas Warmadewa selanjutnya disebut **PIHAK PERTAMA**

2. **Dr. Ida Bagus Udayana Putra, S.E., M.M.**
   NIDN. 0028089213 : Ketua Peneliti selanjutnya disebut **PIHAK KEDUA**

Perjanjian Penugasan ini berdasarkan kepada:

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor: 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
2. Surat Keputusan Yayasan Kesejahteraan KORPRI Propinsi Bali tanggal 17 Juli 1984 tentang Pembentukan Universitas Warmadewa;
3. Surat Keputusan Yayasan Kesejahteraan KORPRI Propinsi Bali Nomor: 131/Yas.KORPS/III/2019 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Rektor Universitas Warmadewa Periode 2019-2023;
4. Surat Keputusan Rektor Universitas Warmadewa Nomor: 816/UNWAR/KP-02/2016 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Pejabat Struktural di Lingkungan Universitas Warmadewa Periode 2016-2020;
5. Statuta Universitas Warmadewa tahun 2016 – 2020;
6. Rencana Kerja Anggaran Tahunan Universitas Warmadewa tahun 2022;
7. Surat Keputusan Direktur Program Pascasarjana Universitas Warmadewa Nomor: 928/UW-PPs/PD-13/VII/2022 tentang Penetapan Nama Dosen Penerima Dana Hibah Penelitian Program Pascasarjana Universitas Warmadewa Tahun 2022 Tanggal 4 Juli 2022.

PIHAK PERTAMA dan **PIHAK KEDUA** secara bersama-sama bersepakat mengikatkan diri dalam suatu Perjanjian Pelaksanaan Penugasan Program Penelitian dengan ketentuan dan syarat-syarat yang diatur dalam pasal-pasal berikut:

PASAL 1

(1) **PIHAK PERTAMA** memberi tugas kepada **PIHAK KEDUA**, dan **PIHAK KEDUA** menerima tugas tersebut untuk mengkoordinir dan sebagai penangungjawab Pelaksanaan Penugasan Program Penelitian yang dilakukan oleh Tim Peneliti di Pascasarjana

Universitas Warmadewa.

(2) **PIHAK KEDUA** bertanggungjawab penuh atas pelaksanaan, administrasi dan keuangan atas pekerjaan sebagai dimaksud pada ayat(1) dan berkewajiban menyimpan semua bukti-bukti pengeluaran serta dokumen pelaksanaan lainya.

(3) Pelaksanaan Penugasan Program Penelitian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dengan judul **"Strategi Business Survival Perhotelan Dalam Era New Normal Di Sanur"** dibebankan pada RAKT Pascasarjana Universitas Warmadewa tahun 2022.

PASAL 2

(1) **PIHAK PERTAMA** memberikan bantuan dana untuk kegiatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 sebesar Rp. 30.000.000, - (Tiga Puluh Juta Rupiah);

(2) Dana Penugasan Pelaksanaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibayarkan oleh **PIHAK PERTAMA** kepada **PIHAK KEDUA** dalam 2 (dua) tahap melalui transfer rekening:

a. Pembayaran tahap pertama sebesar 70% (Tujuh Puluh Persen) = Rp. 21.000.000,- (Dua Puluh Satu Juta Rupiah) setelah kontrak ditanda tangani.
b. Pembayaran tahap kedua sebesar 30 % (Tiga Puluh Persen) = Rp. 9.000.000,- (Sembilan Juta Rupiah) setelah Penyetoran Laporan Akhir dan Naskah Jurnal ke Lembaga Penelitian.

PASAL 3

(1) **PIHAK KEDUA** harus menyelesaikan seluruh pekerjaan yang dibuktikan dengan:

a. Menyetorkan laporan kemajuan ke Lembaga Penelitian Universitas Warmadewa melalui Direktur Pascasarjana pada tanggal 30 Nopember 2022.
b. Menyetorkan laporan akhir dan luaran ke Lembaga Penelitian Universitas Warmadewa melalui Direktur Pascasarjana pada tanggal 21 Desember 2022.

(2) Apabila sampai dengan batas waktu yang telah ditetapkan untuk melaksanakan telah berakhir, **PIHAK KEDUA** belum menyelesaikan tugasnya dan atau terlambat menyetorkan laporan kemajuan dan atau terlambat menyetorkan laporan akhir dan luaran, maka **PIHAK KEDUA** dikenakan sanksi administratif berupa penghentian pembayaran dan tidak dapat mengajukan proposal penelitian dalam kurun waktu 1 (satu) tahun.

PASAL 4
PENELITIAN

(1) Laporan Hasil Penelitian sebagaimana tersebut pada ayat (1) harus memenuhi ketentuan sebagai berikut :

1. Bentuk/ukuran kertas A4
2. Warna Cover (disesuaikan dengan Fakultas/Prodi masing-masing)
3. Jenis huruf Times New Roman ukuran 12 spasi 1.5, margin atas dan kiri 4cm, bawah dan kanan 3cm
4. Format laporan sesuai lampiran yang tak terpisahkan dari surat perjanjian ini
5. Pada bagian bawah sampul/*cover* ditulis:

Dibiayai oleh:
Rencana Kerja Anggaran Tahunan Pascasarjana Universitas Warmadewa Tahun 2022

(2) Softcopy Laporan Hasil Penelitian disampaikan bersamaan dengan Laporan Penelitian.

PASAL 5

(1) Apabila ketua pelaksana sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 tidak dapat menyelesaikan pelaksanaan program penelitian ini, maka **PIHAK KEDUA** wajib menunjuk pengganti ketua pelaksana dari salah satu anggota tim setelah mendapat persetujuan tertulis dari Direktur Pascasarjana Universitas Warmadewa.

(2) Apabila **PIHAK KEDUA** tidak dapat melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 maka harus mengembalikan dana yang telah diterimanya ke kas Universitas Warmadewa melalui Direktur Pascasarjana .

(3) Apabila dikemudian hari terbukti bahwa judul-judul dan masalah penelitian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 ditemukan adanya duplikasi dengan program penelitian lain dan/atau ditemukan adanya ketidak jujuran/etika kurang baik yang tidak sesuai dengan kaidah ilmiah, maka kegiatan program penelitian tersebut dinyatakan batal dan **PIHAK KEDUA** wajib melaporkan ke **PIHAK PERTAMA** serta mengembalikan dana penelitian yang telah diterima ke kas Universitas Warmadewa melalui Direktur Pascasarjana .

PASAL 6

(1) Hak kekayaan intelektual yang dihasilkan dari pelaksanaan program penelitian tersebut diatur dan dikelola sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

(2) Hasil program penelitian berupa peralatan dan/atau alat yang dibeli dari kegiatan ini adalah milik Universitas Warmadewa yang dapat dihibahkan kepada institusi/lembaga/masyarakat melalui surat keterangan hibah.

PASAL 7

(1) Apabila terjadi perselisihan antara **PIHAK PERTAMA** dan **PIHAK KEDUA** dalam pelaksanaan perjanjian ini akan dilakukan penyelesaian secara musyawarah dan mufakat.

(2) Hal-hal yang belum diatur dalam perjanjian ini akan diatur kemudian oleh kedua belah pihak.

PASAL 8

Surat Perjanjian Penugasan Pelaksanaan Program Penelitian tahun 2022 di buat rangkap 2 (dua) bermeterai cukup sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan biaya meterai dibebankan kepada **PIHAK KEDUA**.

PIHAK PERTAMA	PIHAK KEDUA
Dr. Dra. A.A. Rai Sita Laksmi, M.Si.	Dr. Ida Bagus Udayana Putra, S.E., M.M.
NIDN. 0808085901	NIDN. 0028089213

Jl. Terompong No 24 Tanjung Bungkak Denpasar 80235 Telp. 0361 - 223858 , Fax 0361 - 235073
E-mail : info@warmadewa.ac.id , Laman : www.warmadewa.ac.id

Lampiran Surat Perjanjian Penugasan Dalam Rangka Pelaksanaan Program Penelitian Tahun Anggaran 2022, **Nomor: 937/UW-PPs/PD-13/VII/2022**

SISTEMATIKA PENULISAN LAPORAN AKHIR TAHUN PENELITIAN

HALAMAN SAMPUL

HALAMAN PENGESAHAN

RINGKASAN

PRAKATA

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR LAMPIRAN

BAB 1. PENDAHULUAN

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

BAB 3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

BAB 4. METODE PENELITIAN

BAB 5. HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

BAB 6. RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA

BAB 7. SIMPULAN DAN SARAN

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN (bukti luaran yang didapatkan)

- Artikel ilmiah (*draft*, status *submission* atau *reprint*), dll.
- Poster

LAPORAN HASIL PENELITIAN
STRATEGI *BUSINESS SURVIVAL* PERHOTELAN DALAM ERA *NEW NORMAL* DI SANUR

Oleh:
Dr. Ida Bagus Udayana Putra, S.E., M.M.
(udayanap10@gmail.com)
Dr. I Made Suniastha Amerta, S.S., M. Par.
(msuniastha@gmail.com)
Dr. Ida Ayu Surasmi, S.E., M.M., Ak
(dayusurasmi@yahoo.com)

PENELITIAN INI DIBIAYAI DARI DANA RKA
PASCASARJANA UNIVERSITAS WARMADEWA
TAHUN ANGGARAN 2021-2022

Kode/Nama Rumpun Ilmu : 570/Ilmu Manajemen

USULAN

PENELITIAN HIBAH YAYASAN

STRATEGI *BUSINESS SURVIVAL* PERHOTELAN DALAM ERA *NEW NORMAL* DI SANUR

TIM PENGUSUL

Ketua:

Dr. Ida Bagus Udayana Putra, SE., MM

(NIDN: 0028086213)

Anggota:

Dr. I Made Suniasta Amerta, SS., M.Par

(NIDN: 0816127201)

Dr. Ida Ayu Surasmi, SE., MM., Ak

(NIDN: 0801087501)

UNIVERSITAS WARMADEWA

NOVEMBER 2022

HALAMAN PENGESAHAN
PENELITIAN DASAR

Judul Penelitian	: **Strategi *Business Survival* Perhotelan dalam Era *New Normal* di Sanur**
Kode/Nama Rumpun Ilmu	: 570/Ilmu Manajemen
Ketua Peneliti	
a. Nama Lengkap	: Dr. Ida Bagus Udayana Putra, S.E., M.M.
b. NIDN	: 0028086213
c. Jabatan Fungsional	: Lektor Kepala
d. Prodi/Perguruan Tinggi	: Manajemen/Universitas Udayana
e. Nomor HP	: 08123920333
f. Alamat Surel	: udayanap10@gmail.com
Anggota Peneliti	
a. Nama Lengkap	: Dr. I Made Suniasta Amertha, S.S., M.Par.
b. NIDN	: 0816127201
c. Jabatan Fungsional	: Lektor
d. Prodi/Perguruan Tinggi	: Manajemen/Universitas Warmadewa
Anggota Peneliti	
a. Nama Lengkap	: Dr. Ida Ayu Surasmi, S.E., M.M., Ak.
b. NIDN	: 0801087501
c. Jabatan Fungsional	: Asisten Ahli
d. Prodi/Perguruan Tinggi	: Akuntansi/Universitas Warmadewa

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana
Universitas Warmadewa

Dr. Dra. A.A. Rai Sita Laksmi, M.Si.
NIDN. 080805901

Denpasar, 15 November 2022
Ketua Peneliti

Dr. Ida Bagus Udayana Putra, S.E., M.M.
NIDN. 0028086213

Menyetujui
Kepala Lembaga Penelitian
Universitas Warmadewa

Prof. Dr. I Made Suwitra, S.H., M.H.
NIP. 196012311985031024

KATA PENGANTAR

Puja dan puji syukur peneliti haturkan ke hadapan Ida Sang Hyang Widhi Wasa/Tuhan Yang Maha Esa. Atas segala karunia-Nya, akhirnya kami dapat menyelesaikan laporan hasil penelitian ini yang berjudul: **STRATEGI *BUSINESS SURVIVAL* PERHOTELAN DALAM ERA *NEW NORMAL* DI SANUR.** Penelitian ini dilakukan atas dasar adanya fenomena pandemi COVID-19 yang melanda serta berdampak pada seluruh sektor kehidupan, termasuk sektor pariwisata. Untuk dapat bangkit lagi pada era *new normal*, diperlukan beberapa strategi bisnis yang mampu bertahan. Demikian pula yang terjadi pada perhotelan di daerah Sanur. Berbagai strategi diperlukan untuk memulihkan perhotelan di Sanur, salah satunya adalah strategi *business survival*.

Kami menghaturkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung yang telah memberikan kontribusi dalam penelitian ini, utamanya kepada yang terhormat:

1. Rektor Universitas Warmadewa yang telah memberikan izinnya melalui Lembaga Penelitian Universitas Warmadewa;
2. Dra. A.A. Rai Sita Laksmi, M.Si sebagai Direktur Pasca Sarjana Universitas Warmadewa yang telah memberikan dukungannya sehingga penelitian ini dapat diselesaikan;
3. Bapak Yoessy Bagus Taruna yang telah membantu memberikan berbagai informasi yang diperlukan dalam menyelesaikan penelitian ini;
4. Seluruh rekan di Program Pasca Sarjana Universitas Warmadewa yang turut memberikan dukungan sehingga penelitian ini dapat dirampungkan.

Kami sepenuhnya menyadari bahwa hasil penelitian ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu, berbagai kritik, masukan, dan saran yang konstruktif dari semua pihak sangat diperlukan demi menyempurnakan hasil penelitian ini.

Denpasar, 15 Nopember 2022

Hormat kami,

Tim Peneliti

RINGKASAN

Keadaan darurat kesehatan, sosial, dan ekonomi global yang belum pernah terjadi sebelumnya karena virus COVID-19 sedang dihadapi dunia saat ini. Kota Denpasar menjadi wilayah dengan kasus tertinggi di Provinsi Bali. Hampir seluruh desa dan kelurahan memiliki kasus positif, sehingga Kota Denpasar menjadi wilayah yang benar-benar harus mendapat perhatian.

Wilayah Sanur adalah salah satu destinasi wisata bagian dari Kota Denpasar. Dampak COVID-19 membuat bisnis perhotelan terpukul. Bisnis yang beroperasi dalam mode bertahan hidup bereaksi terhadap kesulitan ekonomi yang tiba-tiba, pindah dari operasi aslinya ke yang baru atau hanya memotong kerugian mereka, dan mencoba menyesuaikan diri dengan persaingan yang terjadi. Keputusan ekonomi dibuat untuk meminimalkan biaya dan pengeluaran yang tidak perlu, dan menemukan usaha yang menguntungkan untuk menopang pendapatan dan menjaga dana yang membiayai operasi untuk kelangsungan bisnis.

Business survival adalah bagaimana cara bertahan suatu bisnis dalam suatu badai krisis yang berdampak pada perekonomian. Pemerintah akan menetapkan tatanan *New Normal* apabila penyebaran COVID-19 dapat ditanggulangi. Hal ini selaras dengan arahan WHO untuk menyongsong kehidupan *New Normal* bagi negara-negara yang dapat menanggulangi penyebaran COVID-19.

Era *New Normal* diharapkan menjadi *new hope* tumbuhnya perekonomian atau akan menjadikan jalan bisnis perhotelan di Sanur semakin sulit. Dibutuhkan strategi kebertahanan atau keberlangsungan hidup bisnis.

Kata kunci: *Business survival*, perhotelan, *new normal*

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL i
HALAMAN PENGESAHAN iii
IDENTITAS DAN URAIAN UMUM iv
KATA PENGANTAR v
RINGKASAN vi
DAFTAR ISI vii
DAFTAR TABEL ix
DAFTAR GAMBAR x
DAFTAR LAMPIRAN xi
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang Masalah 1
1.2. Rumusan Masalah 7
1.3. Tujuan Khusus 7
1.4. Urgensi (Keutamaan) Penelitian 7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 8
2.1. Landasan Teori 8
2.2. Penelitian Terdahulu 13
2.3. Kerangka Konseptual 21
BAB III METODE PENELITIAN 23
3.1 Desain Penelitian 23
3.2 Setting Penelitian 23
3.3 Definisi Operasional 23
3.4 Pengumpulan Data 24
3.5 Informan 25
3.6 Teknik Analisis Data 25
3.7 Verifikasi Keabsahan Hasil Analisis 26
BAB IV LUARAN WAJIB, BIAYA, DAN JADWAL PENELITIAN 27
4.1. Luaran Wajib 27
4.2 Biaya Penelitian 27

4.3. Jadwal Penelitian 27
BAB V HASIL PENELITIAN 29
5.1 Bisnis Perhotelan di Sanur pada Masa Pandemi/ Era *New Normal* 29
5.2 Hambatan Bisnis Perhotelan di Era *New Normal* 40
5.3 Aspek Strategis yang Dapat Diterapkan Bisnis Perhotelan di Era *New Normal* 61
BAB VI PENUTUP 76
6.1. Simpulan 76
6.2 Konstribusi Teoretis 77
6.3. Kontribusi Praktis 77
DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel Halaman

1.1. Penurunan Pendapatan Pariwisata Berdasarkan Persentase Produk Domestik Bruto..... 4

3.1 Kriteria Informan Berdasarkan 5W1H 25

4.1 Anggaran Penelitian 27

4.2 Jadwal Pelaksanaan Penelitian 28

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
1.1.	Perkembangan Kasus COVID-19 Triwulan Pertama di Provinsi Bali	2
2.1	Kerangka Konseptual.....	22
5.1	Perkembangan Kunjungan Wisatawan Mancanegara yang Datang ke Provinsi Bali Tahun 2016-2021.....	30
5.2	Tingkat Penghunian Kamar di Provinsi Bali Berdasarkan Klasifikasi, Tahun 2019-2020 (Persen)	31
5.3	Tingkat Penghunian Kamar di Provinsi Bali Berdasarkan Klasifikasi, Tahun 2020-2021 (Persen)	32

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1.	Justifikasi Anggaran Penelitian	81
2.	Susunan Organisasi.....	83
3.	Biodata Ketua dan Anggota Tim Pengusul	84
4.	Surat Pernyataan Ketua Peneliti	96
5.	Dokumentasi	97

BAB I
PENDAHULUAN

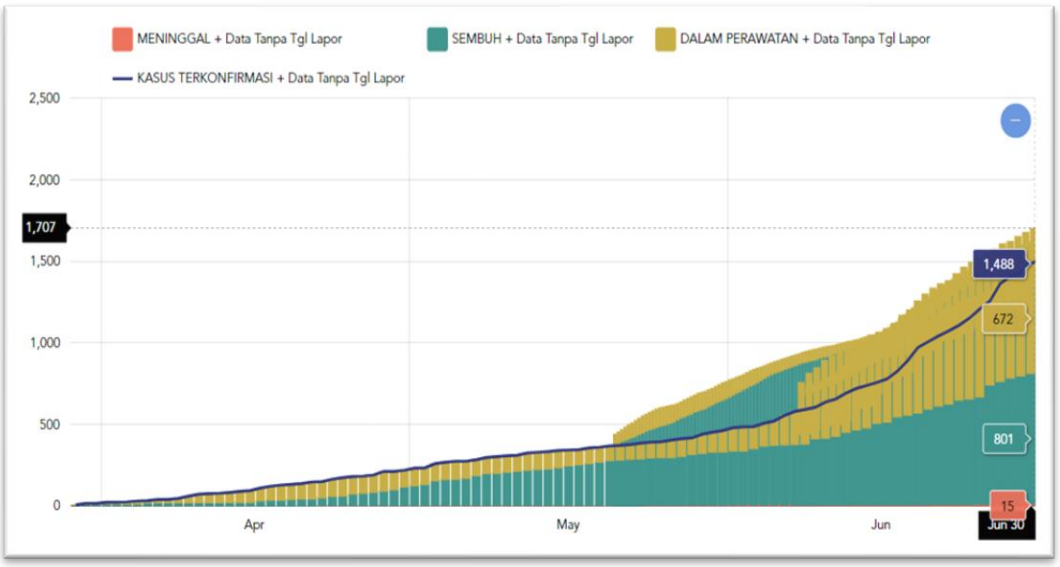
1.1 Latar Belakang

Keadaan darurat kesehatan, sosial, dan ekonomi global yang belum pernah terjadi sebelumnya karena virus sedang dihadapi dunia saat ini. Kasus yang bermula di Kota Wuhan, Cina telah terus berkembang hingga adanya laporan kematian dan kasus-kasus baru di luar Cina, sehingga pada tanggal 30 Januari 2020 WHO menetapkan COVID-19 sebagai *Public Health Emergency of International Concern* (PHEIC) atau Kedaruratan Kesehatan Masyarakat Yang Meresahkan Dunia (KKMMD). Pada tanggal 12 Februari 2020, WHO resmi menetapkan penyakit novel coronavirus pada manusia ini dengan sebutan *Coronavirus Disease* (COVID-19).

Berdasarkan data *Report of the WHO-China Joint Mission on Coronavirus Disease* 2019 menunjukkan bahwa secara global sampai dengan tanggal 16 Februari 2020 dilaporkan sebanyak 51.857 kasus terkonfmasi di 25 negara dengan jumlah 1.669 kematian (CFR 3,2%). Indonesia penuh kepercayaan diri mampu menangkal masuknya virus ini dengan berbagai spekulasinya pun tidak mampu menahan penetrasi virus ini. COVID-19 dengan cepat mewabah ke seluruh wilayah Indonesia termasuk Provinsi Bali.

Kasus positif di Provinsi Bali awalnya ditimbulkan oleh *imported case* yang dibawa para pekerja migran asal Bali yang bekerja di luar negeri namun mereka dipulangkan oleh perusahaan yang mempekerjakan mereka. Kasus COVID-19 selanjutnya merebak dengan adanya transmisi lokal. Adapun data perkembangan COVID-19 yang terjadi di Provinsi Bali sejak kejadian pertama yaitu April hingga Juni 2020 ditunjukkan pada gambar berikut.

Gambar 1.1 Perkembangan Kasus COVID-19 Triwulan Pertama di Provinsi Bali



Sumber: Satuan Tugas Penanganan COVID-19 (https://covid19.go.id/peta-sebaran)

Berdasarkan Gambar 1.1 dapat diketahui bahwa *trend* perkembangan kasus COVID-19 di Provinsi Bali meningkat dengan cepat selama triwulan pertama. Pada akhir Juni 2020, Provinsi Bali mencatat pertambahan angka kumulatif kasus terkonfirmasi positif COVID-19 sebanyak 1.488 orang, pasien dalam perawatan sebanyak 672 orang, pasien sembuh sebanyak 801 orang, dan pasien meninggal sebanyak 15 orang. Namun, kasus transmisi lokal didominasi Orang Tanpa Gejala (OTG) mencapai 840 orang yang perlu diwaspadai dengan melakukan upaya sistematis dan progresif. Pemerintah Provinsi Bali terkait dengan adanya penambahan data COVID-19 ini memberikan perhatian kepada kabupaten dan kota dengan jumlah kasus tertinggi yaitu Denpasar 539 kasus, Kabupaten Badung 187 kasus dan Kabupaten Klungkung 162 kasus. Kota Denpasar menjadi wilayah dengan kasus tertinggi dikatakan wajar karena Kota Denpasar merupakan ibukota Provinsi Bali yang memiliki jumlah penduduk tertinggi dan terpadat dibanding wilayah lainnya. Hampir seluruh desa dan kelurahan memiliki kasus positif, sehingga Kota Denpasar menjadi wilayah yang benar-benar harus mendapat perhatian.

Gugus Tugas Percepatan Penanganan COVID-19 Kota Denpasar mengambil langkah akselerasi atau percepatan untuk meraih target penurunan status desa/kelurahan yang terdapat pasien positif menjadi status bersih dari COVID-19 di akhir tahun 2020. Akselerasi penanggulangan COVID-19 di Kota Denpasar juga mendapatkan dukungan DPRD Kota Denpasar pada Penutupan Rapat Paripurna LKPJ Walikota Denpasar Tahun Anggaran 2020. Pemerintah Kota Denpasar bersama Pihak terkait dan desa adat untuk mengeluarkan Kebijakan serta langkah-langkah tegas sehingga membuat warga Denpasar mempunyai disiplin sosial yang tinggi, bekerja dari rumah, belajar dari rumah dan beribadah di rumah serta membatasi aktivitas dan interaksi dengan masyarakat di luar rumah, secara ketat mengawasi penduduk masuk ke kota Denpasar. Kondisi zona merah COVID-19 membuat pemerintah mengambil kebijakan penanggulangan dengan menekan semakin meluasnya penyebaran penyakit ini dengan pembatasan kegiatan masyarakat.

Pandemi COVID-19 tentu saja menimbulkan persoalan. Beberapa persoalan COVID-19 ini juga terasa semakin serius, terutama pada perekonomian. COVID-19 berimbas kepada pelaku ekonomi baik di bidang manufaktur maupun jasa yang semakin lesu akibat adanya pembatasan kegiatan masyarakat. Pandemi COVID-19 menghantam pergerakan roda bisnis. Pariwisata merupakan salah satu sektor yang paling terpengaruh bersamaan dengan berhentinya penerbangan pesawat, ditutupnya hotel, dan diberlakukannya pembatasan perjalanan di hampir semua negara di seluruh dunia. Dampak ekonomi dari hantaman COVID-19 di Asia sungguh luar biasa. Menurut laporan Asian Development Bank (2021) pendapatan pariwisata yang menyumbang *Gross Domestic Product* (GDP) negara Asia seluruhnya mengalami penurunan di tiga rentang kasus keparahan yang ditunjukkan pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1 Penurunan Pendapatan Pariwisata Berdasarkan Persentase Produk Domestik Bruto

	Best case		Moderate case		Worse case	
Economy	as % of GDP	in $ millions	as % of GDP	in $ millions	as % of GDP	in $ millions
Palau	-2.918	-8.3	-4.376	-12.4	-8.753	-24.9
Maldives	-1.839	-98.0	-2.758	-147.0	-5.517	-293.9
Cambodia	-1.409	-345.7	-1.929	-473.4	-3.490	-856.5
Hong Kong, China	-0.906	-3,286.7	-1.178	-4,273.6	-1.995	-7,234.1
Thailand	-0.845	-4,265.8	-1.224	-6,180.2	-2.361	-11,923.5
Mongolia	-0.773	-101.0	-0.979	-127.9	-1.595	-208.4
Singapore	-0.739	-2,692.8	-0.941	-3,427.4	-1.546	-5,631.3
Viet Nam	-0.432	-1,059.2	-0.614	-1,504.6	-1.158	-2,840.6
Taipei,China	-0.340	-2,068.7	-0.455	-2,764.3	-0.798	-4,851.1
Philippines	-0.242	-801.4	-0.352	-1,164.4	-0.681	-2,253.6
Fiji	-0.209	-11.6	-0.314	-17.4	-0.627	-34.7
Vanuatu	-0.170	-1.6	-0.255	-2.3	-0.511	-4.7
Indonesia	-0.166	-1,730.5	-0.207	-2,155.9	-0.329	-3,432.1
Lao People's Democratic Republic	-0.164	-29.5	-0.231	-41.5	-0.431	-77.4
Malaysia	-0.163	-584.3	-0.212	-762.0	-0.361	-1,295.0
Myanmar	-0.149	-106.3	-0.224	-159.4	-0.448	-318.8
Sri Lanka	-0.120	-106.5	-0.180	-159.7	-0.359	-319.4
People's Republic of China	-0.112	-15,241.6	-0.149	-20,215.0	-0.258	-35,135.3
Federated States of Micronesia	-0.091	-30.3	-0.137	-45.5	-0.274	-91.0
Brunei Darussalam	-0.086	-11.7	-0.113	-15.3	-0.192	-26.1
Republic of Korea	-0.073	-1,184.5	-0.103	-1,671.7	-0.193	-3,133.3
Samoa	-0.068	-0.6	-0.102	-0.8	-0.205	-1.7
Solomon Islands	-0.047	-0.7	-0.071	-1.0	-0.141	-2.0
Tonga	-0.046	-0.2	-0.069	-0.3	-0.138	-0.6
Marshall Islands	-0.045	-0.1	-0.068	-0.1	-0.135	-0.3
Nepal	-0.033	-9.7	-0.050	-14.5	-0.100	-29.1
Timor-Leste	-0.021	-0.5	-0.032	-0.8	-0.064	-1.6
Armenia	-0.009	-1.2	-0.014	-1.8	-0.028	-3.5
Bhutan	-0.009	-0.2	-0.014	-0.4	-0.028	-0.7
Azerbaijan	-0.007	-3.4	-0.011	-5.1	-0.022	-10.3
Georgia	-0.007	-1.2	-0.010	-1.8	-0.021	-3.6
Tajikistan	-0.004	-0.3	-0.005	-0.4	-0.011	-0.8
Kyrgyz Republic	-0.003	-0.3	-0.005	-0.4	-0.010	-0.8
India	-0.003	-84.2	-0.005	-126.3	-0.009	-252.7
Kazakhstan	-0.001	-2.2	-0.002	-3.3	-0.004	-6.6
Bangladesh	-0.001	-3.1	-0.002	-4.7	-0.003	-9.4
Papua New Guinea	-0.000	-3.0	-0.000	-4.5	-0.000	-8.9

Sumber: Asian Development Bank Briefs (2020)

Besarnya dampak ekonomi akan tergantung pada bagaimana wabah berkembang, yang mana masih sangat tidak pasti. Menurut Berita Resmi Statistik (2021) bahwa wisatawan mancanegara (wisman) yang datang langsung ke Provinsi Bali pada periode Januari-Agustus 2021 tercatat sebanyak 43 kunjungan, turun 99,996 persen dibandingkan periode yang sama di tahun sebelumnya yang tercatat sebanyak 1.069.199 kunjungan. Pada bulan Agustus 2021, tercatat tidak ada wisawatan mancanegara yang datang langsung ke Bali. Masih diberlakukannya *travel restriction* serta penerapan pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM) turut memberikan andil dalam penurunan kedatangan wisman ke Bali. Bila dibandingkan dengan kondisi di bulan Juli 2021 serta Agustus 2020, maka kondisi kedatangan wisman ke Bali di bulan Agustus 2021 menunjukkan penurunan sedalam 100 persen.

Bisnis pariwisata dan perhotelan saling terkait erat saat individu bergerak dari menjadi penumpang (*traveling*) yang membutuhkan keamanan, menjadi penghuni hotel yang membutuhkan kenyamanan dan perawatan, menjadi turis yang mengambil bagian dalam tamasya dan berbelanja, dan menjadi blogger media sosial ketika mereka memberikan komentar tentang layanan yang diterima atau memberikan pendapat mereka tentang produk/layanan yang dibeli. Oleh karena itu kegiatan ini mengikat fungsi layanan komersial bersama-sama (Wijesinghe, 2014). COVID-19 memaksa semua jaringan industri pariwisata dan perhotelan untuk membingkai ulang operasi mereka yang sebelumnya tidak berkelanjutan (Higgins-Desbiolles, 2020).

Bisnis yang beroperasi dalam mode bertahan hidup bereaksi terhadap kesulitan ekonomi yang tiba-tiba, pindah dari operasi aslinya ke yang baru atau hanya memotong kerugian mereka, dan mencoba menyesuaikan diri dengan persaingan yang terjadi (Deller dan Conroy, 2017). Persaingan sekitar 100 persen dan setiap orang perlu bertahan hidup dengan memiliki beberapa pelanggan karena sebagian besar hotel tidak ingin menutup bisnis mereka. Banyak dari mereka baru saja merenovasi dan memiliki beberapa pelatihan staf pada akhir 2019 dan awal 2020. Mereka mengharapkan pengembalian investasi yang tinggi. Sayangnya, COVID-19 telah muncul yang mengakibatkan setiap tempat memerlukan penyesuaian strategi pemasaran dan manajemen adaptasi. Keputusan ekonomi dibuat untuk meminimalkan biaya dan pengeluaran yang tidak perlu, dan menemukan usaha yang menguntungkan untuk menopang pendapatan dan menjaga dana yang membiayai operasi untuk kelangsungan bisnis, tetapi gagal menyadari bahwa standar telah dipengaruhi oleh tindakan (Amankwah-Amoah, Boso dan Antwi-Agyei 2018).

Business survival adalah bagaimana cara bertahan suatu bisnis dalam suatu badai krisis yang berdampak pada perekonomian. Menurut KBBI bertahan memiliki arti [v] (1) tetap pada tempatnya (kedudukannya dan sebagainya); tidak beranjak (mundur dan sebagainya); (2) mempertahankan diri (terhadap serangan, godaan, dan sebagainya); (3) tidak mau menyerah; berteguh hati; berkeras hati; tetap bertahan pada

pendiriannya; (4) cukup untuk beberapa waktu (tentang persediaan dan sebagainya). Bertahannya suatu bisnis diibaratkan suatu jalan yang sangat terjal. Terjal menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah tentang jurang, lereng gunung, tebing yang curam hampir tegak lurus (Depdiknas, 2015:1452). Jalan terjal merupakan jalan yang sangat menanjak hampir tegak lurus. Jalan terjal ini merupakan hambatan yang menjadi tantangan bagi perusahaan yang bergerak di bidang jasa seperti bisnis perhotelan. Menurut KBBI, tantangan adalah hal atau objek yang menggugah tekad untuk meningkatkan kemampuan mengatasi masalah; rangsangan untuk bekerja lebih giat; hal atau objek yang perlu ditanggulangi (Depdiknas, 2015:1401). Dengan adanya pandemi COVID-19 para pelaku bisnis perhotelan menemui hambatan yang nyata dan berharap keadaan akan normal seperti sedia kala.

Pemerintah akan menetapkan tatanan *new normal* apabila penyebaran COVID-19 dapat ditanggulangi. Hal ini selaras dengan arahan WHO untuk menyongsong kehidupan *new normal* bagi negara-negara yang dapat menanggulangi penyebaran COVID-19. *New normal* (hidup normal) diartikan sebagai perubahan perilaku untuk tetap menjalankan aktivitas seperti sediakala di masa pandemi COVID-19. Harapan baru (*new hope*) timbul ketika pemerintah secara resmi membuka pintu penerbangan internasional ke Bali untuk 19 negara. Pembukaan penerbangan internasional secara langsung ke Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai atau *direct flight* ke Bali dimulai pada hari Kamis, 14 Oktober 2021. Daftar 19 negara yang diizinkan tersebut ialah Saudi Arabia, United Arab Emirates, Selandia Baru, Kuwait, Bahrain, Qatar, China, India, Jepang, Korea Selatan, Liechtenstein, Italia, Perancis, Portugal, Spanyol, Swedia, Polandia, Hungaria, dan Norwegia Pemberian izin kepada 19 negara itu bukan tanpa alasan. Negera-negara tersebut dipilih sesuai standar Badan Kesehatan Dunia (WHO) karena angka kasus terkonfirmasi Covid-19nya berada pada level 1 dan 2, dengan angka *positivity rate* yg rendah. Namun sayangnya, pembukaan penerbangan internasional tersebut tidak diikuti dengan antusiasme wisman.

Bisnis perhotelan harus berpikir keras agar kegiatan dapat digelar di masa pandemi ini. Kondisi sulit ini memberikan sejumlah pelajaran yang dapat

dipetik untuk mendorong bisnis perhotelan ke depan. Era *new normal* diharapkan menjadi era baru tumbuhnya perekonomian atau akan menjadikan jalan bisnis perhotelan semakin sulit.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dibuat beberapa rumusan masalah yaitu sebagai berikut:

1) Bagaimanakah situasi/keadaan yang dialami bisnis perhotelan di Sanur pada masa pandemi/ era *new normal*?
2) Aspek strategis apa yang dapat diterapkan bisnis perhotelan di Sanur pada masa pandemi/ era *new normal*?

1.3 Tujuan Khusus

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini sesuai dengan pembahasan masalah adalah sebagai berikut:

1) Untuk mengetahui situasi/keadaan yang dialami bisnis perhotelan di Sanur pada masa pandemi COVID-19/ era *new normal*.
2) Untuk mengetahui aspek strategis yang dapat diterapkan bisnis perhotelan di Sanur pada masa pandemi COVID-19/ era *new normal*.

1.4 Urgensi Penelitian

Berdasarkan paparan tentang latar belakang penelitian, permasalahan penelitian, dan tujuan khusus penelitian maka dapat dikemukakan urgensi penelitian ini adalah memiliki manfaat bersifat teoritis yaitu untuk menambah teori manajemen strategis yang bertumpu pada teori-teori manajemen modern yang begitu kompleks, memberikan perbendaharaan teori manajemen strategis dengan berbagai kajian yaitu tentang strategi kebertahanan atau kelangsungan hidup suatu bisnis khususnya bisnis perhotelan.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Business Survival*

Kata “bisnis” diadaptasi dari bahasa Inggris “*business*”yang artinya kesibukan. Dalam konteks sederhana, yang dimaksud dengan kesibukan adalah melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan yang memberikan keuntungan pada seseorang. Dalam konteks aktivitas, pengertian bisnis adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh perorangan maupun organisasi yang melibatkan aktivitas produksi, penjualan, pembelian, maupun pertukaran barang atau jasa, dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan atau laba.

Sedangkan dalam konteks entitas, pengertian bisnis adalah suatu organisasi atau badan lain yang bergerak dalam kegiatan komersial, profesional, atau industri, untuk memperoleh keuntungan. Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa penggunaan kata “bisnis” dapat merujuk pada tiga hal, tergantung lingkupnya, yaitu: badan usaha, yaitu kesatuan yuridis, teknis, dan ekonomis untuk mencari keuntungan; Sektor pasar tertentu, misalnya pasar modal; dan Seluruh aktivitas pada komunitas produsen barang dan jasa.

Survival juga berasal dari bahasa Inggris yaitu kata dasarnya *survive* yang berarti bertahan hidup. Di kalangan penggiat pecinta alam, *survival* merupakan suatu ilmu untuk mempertahankan diri dari berbagai ancaman di alam bebas menggunakan perlengkapan seadanya dengan tujuan untuk menjaga kelangungan hidup. Orang yang melakukan kegiatan *survival* disebut *survivor*. *Survival* dapat dilakukan sendirian atau *survival* tunggal ataupun berkelompok yang dilakukan secara tim. Orang atau kelompok agar dapat *survive* akan mencari jalan yang bisa saja jalan yang ditemui mudah bahkan terjal.

Menurut KBBI (Depdiknas, 2015:558) jalan dapat diartikan sebagai tempat untuk lalu lintas orang (kendaraan dan sebagainya); perlintasan (dari suatu tempat ke tempat lain); yang dilalui atau dipakai untuk keluar masuk;

lintasan; gerak maju atau mundur (tentang kendaraan); perkembangan atau berlangsungnya (tentang perundingan, rapat, cerita, dan sebagainya) dari awal sampai akhir; cara (akal, syarat, ikhtiar, dan sebagainya) untuk melakukan (mengerjakan, mencapai, mencari) sesuatu; kesempatan (untuk mengerjakan sesuatu); kelangsungan hidup (tentang organisasi, perkumpulan, dan sebagainya); segala apa pun harus selalu diperhitungkan untung ruginya. Jadi jalan dapat diartikan terkait hal ini adalah suatu perlintasan kelangsungan hidup perusahaan yang perkembangan atau berlangsungnya usaha tersebut bisa bergerak maju atau mundur yang diperhitungkan untung ruginya.

Terjal menurut KBBI adalah tentang jurang, lereng gunung, tebing yang curam hampir tegak lurus (Depdiknas, 2015:1452). Dengan demikian, jalan terjal merupakan jalan yang sangat menanjak hampir tegak lurus. Jalan seperti ini tentunya sangat menyulitkan untuk dilalui. Orang akan tertatih-tatih melaluinya dan butuh usaha dan tenaga yang besar untuk melaluinya. Selain itu diperlukan cara untuk dapat melaluinya agar tidak tergelincir dan terguling. Jalan terjal adalah suatu perlintasan yang amat berat bagi kelangsungan hidup perusahaan yang perkembangan atau berlangsungnya usaha tersebut bisa bergerak maju secara perlahan atau bertahan bahkan mundur dengan memperhitungkan untung ruginya.

Jalan terjal dipenuhi oleh masalah-masalah yang menjadi tantangan luar biasa yang harus dihadapi perusahaan bisnis. Jalan terjal ini tentu menjadi tantangan sekaligus membuka peluang bagi perusahaan bisnis. Menurut KBBI (Depdiknas, 2015:1401), tantangan adalah hal atau objek yang menggugah tekad untuk meningkatkan kemampuan mengatasi masalah; rangsangan untuk bekerja lebih giat; hal atau objek yang perlu ditanggulangi. Lain kata dari peluang adalah kesempatan yang berarti mempunyai waktu atau keluasan (Depdiknas, 2015:1264). Jalan terjal memberikan pilihan kepada perusahaan bisnis untuk maju bergerak meskipun tertatih-tatih dengan meningkatkan kemampuan mengatasi hambatan dalam bisnis dan bekerja lebih giat lagi. Pilihan lainnya perusahaan bisnis dapat berhenti sejenak demi bertahan untuk kelangsungan hidupnya meskipun lambat laun pilihan berhenti akan mengalami kemunduran dan berhentinya suatu usaha bisnis secara permanen.

Ini merupakan hambatan tersulit yang bisa saja terjadi pada seluruh pebisnis baik pebisnis pemula maupun pebisnis yang sudah mapan. Jadi jalan terjal dalam bisnis mengindikasikan bahwa adanya hambatan-hambatan dalam bisnis. Adapun hambatan dalam bisnis dapat ditinjau dari dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal yang dijelaskan sebagai berikut.

1) Faktor Internal

Faktor internal merepresentasikan bidang sumber daya manusia, produksi, pemasaran dan pengembangan produk yang memberikan gambaran terhadap keadaan perusahaan. Faktor-faktor internal yang positif dapat digunakan perusahaan untuk mencapai misi, sasaran, dan tujuan. Faktor ini mencakup keterampilan atau pengetahuan, citra publik yang positif, tenaga penjualan yang berpengalaman, pelanggan yang loyal, dan faktor-faktor lainnya. Sebaliknya faktor internal yang negatif harus dihindari oleh perusahaan karena akan menghambat perusahaan dalam mencapai tujuan, misalnya kekurangan modal, kekurangan pekerja terampil, tidak mampu menguasai teknologi, dan lokasi yang tidak strategis (Zimmerer *et.al.*, 2008). Faktor internal meliputi area fungsional bisnis, termasuk manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi, operasi, dan sistem informasi manajemen. Faktor internal menjadi dasar guna membangun tujuan dan strategi dalam menciptakan kekuatan dan mengatasi kelemahan organisasi (David, 2009). Dimensi faktor internal meliputi (Sandra dan Purwanto, 2015):

a. Aspek sumber daya manusia
b. Aspek keuangan
c. Aspek teknis dan operasional
d. Aspek pasar dan pemasaran

2) Faktor Eksternal

Pearce dan Robinson (2011) menjelaskan bahwa faktor eksternal mempengaruhi sebuah perusahaan dalam menentukan arah dan tindakan yang akan dilakukan perusahaan. Faktor eksternal akan mempengaruhi struktur organisasi dan proses internal perusahaan. Faktor eksternal dibagi menjadi 3 sub kategori yang saling berkaitan yaitu:

a. Lingkungan jauh atau *remote environment* (ekonomi, sosial, politik, teknologi, ekologi)
b. Lingkungan industri atau *industry environment* (hambatan masuk, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, ketersediaan produk pengganti, persaingan kompetitif
c. Lingkungan operasional atau *operating environment* (pesaing, pemberi kredit, pelanggan, pasar tenaga kerja, pemasok)

Faktor eksternal yang positif akan membantu perusahaan mencapai tujuan. Perusahaan menganalisis faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap perusahaan dengan melihat peluang yang berada di lingkungan eksternal, dan melakukan penyesuaian dengan mempertimbangkan keadaan dan kompetensi inti perusahaan untuk mencapai tujuan (Zimmerer *et. al*., 2008).

2.1.2. *New Normal*

1) Pengertian *New Normal*

Pemerintah telah merencanakan sebuah tatanan *new normal* untuk penanganan virus corona (COVID-19). Berbagai upaya telah dilakukan untuk mencegah maraknya virus tersebut. Salah satunya adalah Penerapan PSBB (Penerapan Sosial Berskala Besar). Aturan PSBB ini tercantum dalam Peraturan Menteri Kesehatan, Nomor 9 Tahun 2020. Kenormalan baru (*new normal*) adalah sebuah istilah dalam bisnis dan ekonomi yang merujuk kepada kondisi-kondisi keuangan usai krisis keuangan 2007–2008, resesi global 2008–2012, dan pandemi COVID-19. Sejak itu, istilah tersebut dipakai pada berbagai konteks lain untuk mengimplikasikan bahwa suatu hal yang sebelumnya dianggap tidak normal atau tidak lazim, kini menjadi umum dilakukan.

New normal (hidup normal) diartikan sebagai Perubahan Perilaku untuk tetap menjalankan aktivitas seperti sediakala. *New normal* dilakukan sebagai upaya kesiapan untuk beraktivitas di luar rumah seoptimal mungkin, sehingga dapat beradaptasi dalam menjalani perubahan perilaku

yang baru. Perubahan pola hidup ini dibarengi dengan menjalani protokol kesehatan sebagai pencegahan penyebaran dan penularan COVID-19.

Kenormalan baru sebenarnya merupakan satu cara yang diperkenalkan oleh WHO sejak 12 Maret 2020 untuk mengendalikan aktivitas manusia, setelah periode penanganan COVID-19 sebelumnya dapat diukur dan dikendalikan di berbagai negara. Metode ini berasal dari benua Eropa—manakala WHO telah mengambil kesimpulan secara empiris, bahwa negara-negara di sana telah menunjukkan kemajuan besar dalam penanggulangan dan penanganan COVID-19. Kemajuan tersebut dinilai signifikan, mengingat jumlah kasus sembuh cenderung naik di atas 50%, sedangkan angka kematian dapat diperkecil dengan angka banding sebelumnya melebihi 9,0%.

Adapun kondisi tersebut telah menjadi inspirasi sejumlah negara Eropa untuk menghentikan *lockdown*, melonggarkan pembatasan, dan membuka kembali ruang pertumbuhan ekonomi yang sudah terpuruk. Sebagaimana ditegaskan oleh Direktur Regional WHO untuk Eropa, Hans Henri P.Kluge, panduan penerapan metode 'kenormalan baru' yang sama juga akan dipakai sebagai pedoman di wilayah WHO Asia Tenggara.

2) Pembatasan kegiatan

Lahirnya Peraturan Walikota Denpasar tentang Pembatasan Kegiatan di Desa, Kelurahan dan Desa Adat dalam rangka percepatan penanganan COVID-19 merupakan langkah terbaik untuk dilakukan karena fokus utama selain memberikan edukasi juga menanamkan sikap disiplin dan jujur bagi warga Kota Denpasar. Peraturan Walikota adalah pedoman dalam pelaksanaan Pembatasan Kegiatan Masyarakat di tingkat Desa, Kelurahan dan Desa Adat untuk percepatan penanganan *Corona Virus Disease* 2019 (COVID- 19) di Daerah.

Pembatasan kegiatan masyarakat di tingkat Desa, Kelurahan dan Desa Adat untuk percepatan penanganan *Corona Virus Desease* 2019 (COVID-19) dilakukan dengan cara:

a. Pelaksanaan Kegiatan Belajar Dari Rumah;
b. Pembatasan Kegiatan Bekerja di Tempat Kerja/Kantor;

c. Pembatasan Kegiatan Keagamaan di Rumah Ibadah, Kegiatan Sosial dan Budaya;
d. Pembatasan Kegiatan di Tempat Umum Termasuk Pembatasan Belanja di Pasar (Belanja Dari Rumah); dan
e. Pembatasan Moda Transportasi dan Mobilisasi Masyarakat.

Dalam hal ada kepentingan mendesak yang menyebabkan orang keluar rumah, maka setiap orang tidak melakukan kerumunan, harus menggunakan masker, menjaga jarak, dan mengikuti prilaku hidup bersih.

3) Protokol Pencegahan Penularan COVID-19

Untuk pencegahan penularan COVID-19 di wilayah Denpasar dalam berniaga harus mentaati Protokol Keamanan Berniaga sebagai berikut:

a. Setiap pengelola tempat usaha wajib melakukan disinfeksi secara berkala pada tempat usaha dan tempat umum yang dikelolanya.
b. Pelaku Usaha agar mengeluarkan Surat Tugas/Surat Keterangan Kerja kepada pegawai/pekerja dan kepada distributor/supplier barangnya yang berasal dari luar wilayah tempat usaha;
c. Pengelola tempat umum seperti bioskop, diskotik, bar, karaoke, panti pijat, tempat hiburan sejenis, lapangan umum, serta fasilitas umum sejenis dan tempat wisata wajib menutup sementara kegiatannya selama pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat di Wilayah Desa, Kelurahan dan Desa Adat.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian Fibriyani dan Mufidah (2018) bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor eksternal (aspek kebijakan pemerintah, sosial ekonomi dan peranan lembaga terkait) dan faktor internal (aspek sumber daya manusia, keuangan, operasional dan pemasaran) terhadap kinerja UMKM Kota Pasuruan. Peranan sektor swasta di negara berkembang termasuk Indonesia pada era globalisasi ini mengalami peningkatan sebagai dampak adanya globalisasi perdagangan. Sektor swasta yang berperan penting dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia adalah usaha kecil dan menengah. Kinerja UMKM Kota Pasuruan dipengaruhi oleh faktor eksternal dan faktor internal,

dimana faktor eksternal terdiri dari kebijakan pemerintah, kondisi sosial ekonomi dan peranan lembaga terkait sedangkan faktor internal terdiri dari aspek sumber daya manusia, aspek keuangan, aspek operasional dan aspek pemasaran. Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa faktor eksternal yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM Kota Pasuruan adalah kebijakan pemerintah. Faktor internal yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM Kota Pasuruan adalah aspek pemasaran dan aspek keuangan. Faktor yang berpengaruh dominan terhadap kinerja UMKM Kota Pasuruan adalah aspek keuangan.

Penelitian King dan Spalding (2020) mengungkapkan bahwa musim semi tahun 2020 telah terjadi sejumlah perubahan di pasar keuangan terstruktur sebagai akibat dari wabah global virus korona baru (SARS-CoV-2) dan penyakit yang ditimbulkannya (COVID-19). Dari fitur peningkat likuiditas dan perubahan yang ditambahkan pada transaksi yang ada hingga peningkatan likuiditas pasar dari program yang disponsori pemerintah, terlihat bahwa para pelaku pasar bekerja untuk meningkatkan likuiditas di pasar. Hal ini terjadi dalam menghadapi gangguan pasar jangka pendek, tetapi juga sebagai persiapan untuk kemungkinan tantangan ekonomi yang lebih besar. King dan Spalding (2020) melihat modifikasi tertentu pada transaksi yang ada dan beberapa tren pasar luas lainnya di pasar secara keseluruhan dan mengharapkan perkembangan lebih lanjut karena dampak jangka panjang dari pandemi global telah dipastikan. Pelaku pasar bekerja untuk meningkatkan likuiditas dalam transaksi yang ada dengan berbagai cara. Ini termasuk penangguhan biaya manajemen, peningkatan likuiditas dan / atau cadangan bunga, bekerja dengan rekanan dan obligor untuk penangguhan dan pengurangan kewajiban nearterm tertentu, fitur pemulihan ekuitas tertentu, dan dalam beberapa kasus, penggunaan langsung atau tidak langsung program tertentu yang disponsori pemerintah. Ada tingkat kreativitas dan fleksibilitas yang tinggi di pihak pelaku pasar untuk menemukan solusi untuk tekanan koleksi jangka pendek dalam struktur sekuritisasi berdasarkan teori bahwa wabah COVID-19 mewakili kerangka waktu yang relatif dapat dikelola dalam kehidupan transaksi yang seringkali bertenor lebih lama. Sejumlah struktur ini sangat eksklusif dan khusus untuk kelas aset - terutama dalam produk keuangan yang lebih terspesialisasi atau

berstruktur esoterik - tetapi tema umum berkisar pada menemukan solusi kreatif untuk meningkatkan likuiditas dan peningkatan jaminan yang berpusat pada investor untuk mendukung transaksi ini selama masa yang tidak pasti. Terlepas dari dampak signifikan Covid-19, transaksi keuangan terstruktur tetap diminati dan telah menunjukkan fleksibilitas penting dalam melayani peserta pasar selama ini. Selain pembentukan Fasilitas Pinjaman Efek Beragun Aset Berjangka yang baru, manfaat struktural dari sekuritisasi dan fokus utama struktur ini pada nilai aset yang mendasari telah membantu sumber pembiayaan untuk menyediakan alternatif struktur pembiayaan yang fleksibel dan untuk bekerja sama dengan peminjamnya dalam mengelola aset yang mendasari mereka melalui masa-masa yang tidak menentu ini.

Penelitian Bhattacharjee dan Lisauskaite (2020) menggunakan simulasi mikro yang dikombinasikan dengan model dampak COVID-19 pada individu dan rumah tangga untuk mendapatkan proyeksi rumah tangga dalam kemelaratan di Inggris Raya. Pada tingkat agregat, kemiskinan diproyeksikan sekitar tiga kali lebih tinggi daripada tingkat kontrafaktual non-COVID pada 2020 Q2, serta jauh lebih tinggi daripada kasus non-COVID untuk sisa tahun ini. Kemiskinan yang meningkat ini pada awalnya sebagian besar disebabkan oleh efek pada wiraswasta, dan ditariknya skema Furlough, juga adanya pengangguran. Dampak terhadap wilayah dan sektor yang berbeda sangat bervariasi, begitu pula variasi di berbagai jenis rumah tangga. Sektor-sektor yang paling terpengaruh adalah konstruksi dan manufaktur, sedangkan London dan daerah-daerah yang terkait erat (Tenggara dan Midlands) terkena dampak paling parah. Rumah tangga (dewasa lajang) paling menderita, dan dampak buruknya meningkat seiring dengan bertambahnya jumlah anak dalam rumah tangga. Dampak terhadap kaum muda tetap tinggi merupakan tanda yang sangat mengkhawatirkan, dan peningkatan kemiskinan yang sangat tinggi juga diproyeksikan untuk usia 25–54 tahun dan lansia (75 tahun ke atas). Lebih lanjut, efek merugikan yang parah diproyeksikan untuk bagian masyarakat dan ekonomi di mana berbagai dampak terjadi secara bersamaan. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah mitigasi yang kuat dan berkelanjutan.

Penelitian Alstadsæter, *et.al.* (2020) menggunakan data dan aplikasi administratif Norwegia untuk dukungan darurat pemerintah guna mensimulasikan

besaran dan distribusi guncangan pendapatan bisnis akibat pandemi COVID-19. Tujuannya untuk menganalisis dampak kebijakan dukungan bisnis yang tersedia di Norwegia dan Amerika Serikat dengan membandingkan hasil simulasi dari berbagai kebijakan pada kumpulan data umum. Hasil penelitian menemukan bahwa kebijakan yang mendukung penggajian dan biaya tetap yang tersedia di kedua negara memiliki dampak yang sama dalam mengurangi tekanan ekonomi perusahaan, dengan mengurangi efek negatif krisis terhadap profitabilitas, likuiditas, dan solvabilitas hingga lebih dari setengahnya.

Penelitian Hutchison (2020) mengungkapkan bahwa ekonomi dunia melambat sebelum dimulainya pandemi COVID-19. Perlambatan dimulai setelah rekor ekspansi jangka panjang yang ditandai dengan rekor terendah dalam pengangguran dan indikator ekonomi yang kuat di sebagian besar dimensi. Bahkan pada titik tertinggi dari siklus bisnis, bagaimanapun, kebijakan ekonomi "gaya depresi" dengan kebijakan tingkat suku bunga yang sangat rendah atau nol dan defisit anggaran yang besar diikuti di banyak negara - sebagian karena efek yang tersisa dari ‘Resesi Hebat’ dan sebagian karena masalah lama ‘bias defisit’ dalam kebijakan fiskal. Respons fiskal terhadap guncangan COVID-19 dalam bentuk dukungan upah, pinjaman bisnis, dan program lain pada tahun 2020 sangat penting dan diperlukan, tetapi, menyusul defisit fiskal yang sudah membesar dan utang pemerintah yang meningkat, telah memperburuk masalah solvabilitas fiskal jangka panjang. Dalam beberapa kasus, kekhawatiran atas rekor defisit anggaran masa damai membatasi kesediaan pemerintah untuk mengejar putaran lebih lanjut dari stimulus fiskal saat krisis COVID-19 semakin dalam. Artikel ini berpendapat bahwa tindakan kebijakan fiskal diskresioner yang dibatasi bias defisit muncul dari faktor ekonomi politik dan menunjukkan bahwa aturan fiskal merupakan instrumen penting untuk mengurangi bias defisit dan memulihkan negara ke solvabilitas jangka panjang. Negara-negara dengan aturan fiskal yang kuat memiliki posisi fiskal dan utang yang jauh lebih baik sebelum Krisis Keuangan Besar, yang pada gilirannya memungkinkan mereka untuk mengejar kebijakan fiskal yang jauh lebih stimulatif dalam menanggapi krisis. Situasi yang sama dihadapi para pembuat kebijakan pada permulaan krisis ekonomi pandemi. Mereka yang memiliki aturan fiskal yang kuat berada pada posisi yang jauh lebih baik untuk memberikan respon

fiskal yang besar untuk mendukung perekonomian tanpa membahayakan solvabilitas hutang nasional. Memfasilitasi solvabilitas fiskal jangka panjang dan memungkinkan tindakan fiskal diskresioner yang lebih besar dalam situasi krisis memberikan argumen yang kuat untuk penguatan dan penegakan aturan fiskal di seluruh dunia.

Penelitian Al-Fadly (2020) menyatakan bahwa COVID-19 adalah penyakit yang sangat menular yang menyebabkan bahaya kesehatan serius dan kematian bagi manusia di seluruh dunia. Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi bagaimana COVID-19 menyebabkan kegagalan besar bagi masyarakat, khususnya Usaha Kecil Menengah (UKM) di sektor perhotelan dan pariwisata yang menyediakan lapangan kerja bagi banyak orang. Sebuah tinjauan pustaka meneliti bagaimana tindakan pencegahan untuk mengendalikan COVID-19 menghancurkan bisnis. Kajian tersebut menyoroti minat khusus untuk tenaga kerja, rantai pasokan, dan arus kas UKM. Penelitian ini membahas kesenjangan pemahaman apa dan bagaimana bisnis dipengaruhi yang dilihat oleh pemilik bisnis. Penelitian ini menggunakan fenomenologi untuk mempelajari bisnis yang lumpuh akibat pandemi. Wawancara dilakukan dengan beberapa pemilik bisnis menggunakan serangkaian pertanyaan panduan yang tidak terstruktur. Tanggapan verbal dari para peserta ditranskripsikan menjadi data tekstual dan dianalisis secara tematis. Hasilnya membangun persepsi umum dari pemilik bisnis UKM dan tema teridentifikasi yang mencerminkan individu bisnis, bisnis, dan kelangsungan bisnis. Studi ini mengungkapkan beberapa tindakan pemerintah diperlukan untuk mendukung bisnis yang masih hidup dan menghidupkan kembali bisnis yang hilang, khususnya, dalam bentuk dana stimulus, moratorium, pinjaman yang diperpanjang, dan keringanan bunga.

Penelitian Çora (2020) menyatakan bahwa peristiwa dan epidemi tak terduga yang terjadi dalam skala global menimbulkan ancaman di seluruh dunia. Wabah Coronavirus Tipe Baru (COVID-19), yang muncul di Wuhan, China dan menyebar ke seluruh dunia, telah menjadi salah satu ancaman utama yang dihadapi dunia dalam beberapa tahun terakhir. Kegelisahan, ketakutan, dan depresi yang disebabkan oleh wabah tersebut telah membuat efek psikologis, sosiologis, dan ekonomi semakin terasa mengganggu baik individu maupun sektor industri

(perusahaan). Efek pandemi meningkat dengan masalah ekonomi yang dihadapi oleh perusahaan dan refleksi mereka terhadap masyarakat di samping masalah sosiologis dan psikologis yang dialami terutama pada tingkat individu dan sosial. Para sarjana sering menggunakan istilah "konflik" dan kita semua menemukan istilah ini dalam kehidupan sehari-hari. Ini mengacu pada emosi dan perilaku negatif seperti ketidaksepakatan, ketidakcocokan, kesusahan, stres, permusuhan dan kecemasan. Alasan utama untuk ini adalah pengalaman menyakitkan yang dialami orang-orang di masa lalu dengan konflik. Orang sering bereaksi terhadap konflik dengan menghindari konflik atau dengan menyerang emosi dan perilaku pihak lain. Di sisi lain, jika konflik dikelola secara efektif, mereka akan berdampak positif pada efektivitas dan efisiensi organisasi daripada menyebabkan konsekuensi bencana dan negatif. Dalam penelitian ini, strategi intervensi untuk manajer dalam konflik tingkat tinggi atau rendah dalam organisasi disajikan dengan menekankan bahwa konflik konstruktif merupakan sumber kekuatan dan kreativitas bagi organisasi dan merupakan fakta yang tak terhindarkan bagi organisasi.

Pandemi COVID-19 saat ini melanda dunia termasuk Indonesia, sehingga menimbulkan berbagai dampak termasuk sektor ekonomi. Penelitian Sumarni (2020) bertujuan untuk mengetahui dampak dari COVID-19 serta tantangan Ekonomi dan Bisnis Syariah di Indonesia saat ini. Hasil penelitian menunjukan dampak Pandemi COVID-19 yang terjadi pada perekonomian global termasuk perekonomian di Indonesia. Dari dampak pademik ini penurunan permintaan produk-produk syariah dan terhambatnya produksi syariah karena bahan baku berasal dari negara luar, dampak pademik ini mempengaruhi terhambatnya realisasi penanaman modal. Tidak terkecuali, investor yang berencana menanamkan modalnya pada bisnis-bisnis syariah. peningkatan risiko lembaga-lembaga keuangan syariah dari tantangan ini strategi ekonomi dan bisnis syariah bisa mengatasi dampak pademik COVID-19 ini diharapkan para pelaku ekonomi dan bisnis syariah menunjukkan empati dan solidaritas kepada para pemangku kepentingan. Pelaku bisnis syariah menyusun strategi usaha yang lebih menguntungkan. Pelaku bisnis syariah memanfaatkan dan mendukung program stimulus dari pemerintah. Perbankan syariah dan lembaga keuangan lainnya harus mulai merevisi kembali target

pertumbuhan, penerapan teknologi digital transaksi dalam satu solusi. Ekonomi dan bisnis syariah dapat berperan memulihakan guncangan ekonomi dengan mengedepankan pencapaian tujuan-tujuan syariah.

Indrawati (2020) menyatakan bahwa tantangan yang dihadapi pendidikan tinggi di masa pandemi COVID-19, dihadapi dengan penerapan perkuliahan jarak jauh online, hal ini menunjukan pemanfaatan teknologi yang semakin meningkat sekarang dan diharapkan lagi nanti di masa yang akan datang. Untuk itu peluang bagi pendidikan tinggi dalam masa dan pasca pandemi sebagai berikut: a) Peluang kampus sebagai perguruan tinggi berbasis IT yang lebih berkualitas. Dampak dari penerapan teknologi dalam Tri Darma Perguruan Tinggi, dalam kegiatan administrasi akademik-keuangan serta data-data di pusat komputer; b) Peluang memungkinkan kampus naik peringkat, sebagai akibat dari data–data kegiatan Tri Darma Perguruan Tinggi yang tercatat lengkap; c) Peluang kampus untuk segera mengambil kebijakan yang lebih strategis, dalam menyesuaikan dengan kondisi *real* pandemi COVID-19; d) Peluang kampus untuk dapat menyelenggarakan perkuliahan jarak jauh untuk menarik mahasiswa yang bertempat tinggal jauh dari kampus. Sebagai dampak dari perkuliahan online menjadi suatu kegiatan yang diakui oleh seluruh negara di dunia; e) Peluang kampus untuk meningkatkan penerimaan mahasiswa melalui perkuliahan kelas karyawan secara online, karena mahasiswa karyawan memiliki waktu yang terbatas untuk berada di kampus.

Penelitian Li (2021) membahas bagaimana organisasi mempercepat transformasi digital proses bisnis untuk pengalaman pelanggan yang lebih baik dengan lebih sedikit paparan COVID-19. Membangun Premis yaitu COVID-19 secara radikal mengubah ekonomi global dan mempercepat laju transformasi digital untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang tak terlupakan. Menarik untuk mengetahui bahwa perilaku dan budaya manusia adalah salah satu faktor penting seperti pemetaan perjalanan yang baik, orientasi, dan lain-lain dalam memainkan faktor penentu penting dengan mengadopsi tindakan anti-epidemi. Penelitian ini merangkum COVID-19 dan "pengalaman berikutnya" dari inisiatif pemerintah dan badan usaha untuk memecahkan masalah yang disebabkan oleh COVID-19. "Pengalaman berikutnya" dikategorikan ke dalam tiga subjek-transformasi digital,

proses bisnis, dan pengalaman pelanggan-yang memulai rekayasa ulang proses bisnis dan perubahan manajemen untuk meningkatkan pengalaman pelanggan. Hasil penelitian ini menganjurkan pentingnya transformasi digital untuk menghasilkan pengalaman pelanggan yang lebih baik dalam "normal berikutnya" dan memungkinkan pemangku kepentingan mempertimbangkan semua masalah yang berdampak di era "normal berikutnya". Tindakan saat ini yang diterapkan untuk penanganan gelombang COVID-19 baru atau penyakit berbahaya lainnya sesuai dengan model efek pasca-COVID-19 pada hipotetis. Di antara sebagian besar penelitian, semua memprediksi transformasi digital memainkan peran penting dalam "normal berikutnya".

Namun hal berbeda diungkapkan dalam penelitian Bendavid, *et.al*. (2021) menyatakan bahwa intervensi non-farmasi (*non-pharmaceutical intervention*_NPI) yang paling ketat untuk mengendalikan penyebaran COVID-19 adalah wajib tinggal di rumah dan dilakukannya penutupan bisnis merupakan hal yang tidak signifikan. Mengingat konsekuensi dari kebijakan ini, penting untuk menilai efeknya. Pertama-tama memperkirakan pertumbuhan kasus COVID-19 dalam kaitannya dengan penerapan NPI di wilayah subnasional 10 negara yaitu: Inggris, Prancis, Jerman, Iran, Italia, Belanda, Spanyol, Korea Selatan, Swedia, dan Amerika Serikat. Bendavid, *et.al*. (2021) menggunakan pertumbuhan kasus di Swedia dan Korea Selatan, dua negara yang tidak menerapkan wajib tinggal di rumah dan penutupan bisnis, sebagai negara perbandingan untuk 8 negara lainnya (16 perbandingan total). Hasil menunjukkan bahwa tidak adanya efek menguntungkan yang jelas dan signifikan dari NPI yang lebih ketat (mrNPI) pada pertumbuhan kasus di negara mana pun. Di Prancis, misalnya, efek mrNPI adalah + 7% (95CI -5% -19%) bila dibandingkan dengan Swedia, dan + 13% (-12% -38%) bila dibandingkan dengan Korea Selatan (positif berarti pro-penularan). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun manfaat kecil tidak dapat dikesampingkan, akan tetapi tidak ditemukan manfaat yang signifikan pada pertumbuhan kasus dari NPI yang lebih ketat. Pengurangan serupa dalam kasus pertumbuhan dapat dicapai dengan intervensi yang tidak terlalu membatasi.

Berdasarkan apa yang dikemukakan di atas, terlihat bahwa hambatan bisnis dapat dikaji berdasarkan faktor internal dan eksternal, dampak pandemi

COVID-19 yang luar biasa dahsyat melanda luar negeri dan dalam negeri, fleksibilitas dan kreativitas yang dilakukan pelaku pasar, percepatan transformasi *digital platform* dan tantangannya. Oleh sebab itu penelitian kebertahanan bisnis yang menemui hambatan perlu ditelisik melalui faktor internal dan eksternal yang bertujuan menguraikan elemen-elemen kunci dari hambatan bisnis di masa pandemi COVID-19 dan aspek strategis yang diterapkan bisnis perhotelan di masa pandemi COVID-19.

2.3 Kerangka Konseptual

Penelitian ini mengangkat hambatan-hambatan dan aspek strategis yang dapat diterapkan bisnis perhotelan akibat COVID-19 yang mewabah menjadi pandemi global. Tahap awal dilakukan studi literatur dan studi lapangan untuk melihat bagaimana bisnis perhotelan menghadapi terjalnya kesulitan di masa pandemi COVID-19. Diperlukan identifikasi permasalahan yang ada dan kajian lebih lanjut mengenai aspek-aspek strategis yang dapat dilakukan bisnis perhotelan di masa pandemi COVID-19 atau era *new normal*.

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut (Sugiyono, 2016) metode penelitian kualitatif adalah suatu metode dimana peneliti sebagai instrumen kunci dan teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan, analisis data bersifat induktif dan hasil dari penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna daripada generalisasi.

Pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling.* Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode triangulasi dan analisis data bersifat kualitatif. Dalam penelitian ini hasil yang ingin didapatkan oleh peneliti adalah untuk mengetahui bagaimana kebertahanan bisnis perhotelan menghadapi hambatan dan strategi untuk menghadapinya di era *new normal*.

3.2 Setting Penelitian

Objek penelitian merupakan *business survival* berupa hambatan bisnis dan aspek strategis, sedangkan subjek penelitiannya adalah narasumber. Penentuan subjek dari penelitian ini menggunkan *purposive sampling* di mana teknik pengambilan sampel yang dipilih berdasarkan beberapa kriteria-kriteria tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti (Sugiyono, 2016). Dari permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini maka subjek penelitian ini adalah narasumber kunci yaitu pemilik atau pemangku kebijakan bisnis perhotelan di Sanur.

3.3 Definisi Operasional

1) *Business survival* adalah hambatan, situasi atau keadaan kebertahanan bisnis perhotelan di Sanur di masa pandemi COVID-19/era *new normal*.
2) Aspek strategis adalah hal-hal yang dapat diterapkan bisnis perhotelan di Sanur dalam menghadapi hambatan agar tetap *survive* di masa pandemi COVID-19/ era *new normal*.

3.4 Pengumpulan Data

3.4.1 Jenis data

Berdasarkan jenis data, penelitian ini menggunakan data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif yaitu data yang berbentuk angka-angka, sedangkan data kualitatif merupakan data yang tidak berupa angka-angka.

3.4.2 Sumber data

Berdasarkan sumber data, penelitian ini menggunakan data primer. Data primer adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau objek dilakukan penelitian (Sugiyono, 2016:402). Data primer dalam penelitian ini yaitu hasil jawaban informan atas wawancara yang dilakukan.

3.4.3 Teknik pengumpulan data

1) Wawancara

Wawancara seringkali dianggap sebagai metode yang paling efektif dalam pengumpulan data primer di lapangan. Dianggap efektif oleh karena *interviewer* dapat bertatap muka langsung dengan responden untuk menanyakan perihal pribadi informan, fakta-fakta yang ada dan pendapat (*opinion*) maupun persepsi informan dan bahkan saran-saran informan (Ali, 2014:47). Pedoman wawancara dipakai oleh *interviewer* agar wawancara berjalan lancar, sistematis, dan sesuai rencana yang biasa disebut wawancara dengan berencana atau *standardized interview*. Wawancara dilakukan kepada informan kunci yaitu pimpinan perusahaan perhotelan di Sanur.

2) Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu yang bisa berbentuk gambar, tulisan, dan laporan. Dokumentasi adalah suatu teknik pengumpulan data dengan cara mempelajari dokumen untuk mendapatkan data atau informasi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti (Sugiyono, 2016:121). Hasil dokumentasi dapat

mendukung hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan perhotelan di Sanur.

3.5 Informan

Narasumber yang akan menjadi informan pada penelitian ini meliputi kriteria di bawah ini:

Tabel 3.1 Kriteria Informan Berdasarkan 5W1H

No.	5W1H	Keterangan
1.	*What?*	Informan adalah pihak yang dapat memberikan informasi mengenai perusahaan perhotelan di Sanur
2.	*Who?*	Pimpinan perusahaan bisnis perhotelan di Sanur
3.	*Why?*	Pimpinan perusahaan bisnis perhotelan di Sanur adalah pihak pertama yang merasakan sulitnya perkembangan bisnis dan selalu berusaha untuk tetap beroperasi
4.	*When?*	Penelitian akan dilakukan dalam waktu 2 bulan untuk tahap wawancara secara langsung. Rentang waktu tersebut disediakan agar informan yang masuk dalam kriteria dapat ditemui.
5.	*Where?*	Wawancara akan dilakukan mengikuti perjanjian dengan informan.
6.	*How?*	Penelitian akan dilakukan melalui wawancara kepada informan dengan tetap melaksanakan protokol kesehatan

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik dan prosedur analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kualitatif yaitu analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang fenomenanya menjadi pokok-pokok temuan dari wawancara melalui 3 alur kegiatan secara simulasi yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk lebih jelas akan diuraikan 3 alur yang

dipergunakan dalam analisis data kualitatif tersebut yaitu sebagai berikut (Sugiyono, 2016:430):

1) Reduksi data yaitu, pemilihan, pemusatan, perhatian dan transformasi data dasar yang muncul dari catatan dilapangan. Melalui reduksi ini dicoba menemukan fenomena.
2) Penyajian data yaitu, kegiatan menyajikan data atau informasi kedalam tabel seperti tabel pokok-pokok hasil temuan, tabel kategori serta penyajian ini berfungsi untuk menyusun data atau informasi atau bentuk yang dengan mudah yang dapat dilihat apa yang sedang terjadi atau yang ditemukan dalam penelitian.
3) Penarikan kesimpulan atau verifikasi yaitu kegiatan mengembangkan jaringan hubungan dalam rangka menjawab rumusan masalah yang ada. Kualitas pada penelitian kualitatif mengarah pada makna, konsep, definisi, karakteristik, metafora, simbol dan deskripsi tentang sesuatu. Penelitian kualitatif meliputi partisipasi lapangan yang intensif dan relatif lama., merekam secara cermat apa yang terjadi di lapangan dengan menggunakan catatan terhadap dokumen tertulis, refleksi analitis terhadap rekaman dari lapangan, melaporkan hasil dengan deskripsi yang detail, kutipan-kutipan langsung dari hasil wawancara dan komentar interpretasi.

3.7 Verifikasi Keabsahan Hasil Analisis

Pada penelitian ini, keabsahan data yang digunakan adalah menggunakan metode triangulasi untuk menentukan kredibilitas data. Menurut (Sugiyono, 2016) triangulasi adalah teknik pengumpulan data yang menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang ada. Metode triangulasi dilakukan pada sumber data yang didapat dari hasil wawancara dengan informan. Triangulasi dapat dilakukan dengan melakukan wawancara kepada pengusaha bisnis perhotelan.

BAB IV
LUARAN WAJIB, BIAYA, DAN JADWAL PENELITIAN

4.1 Luaran Wajib

Luaran wajib penelitian ini dapat berupa publikasi ilmiah di jurnal internasional bereputasi, sementara luaran tambahan yang diharapkan adalah terdaftar dalam Hak Kekayaan Intelektual (HKI) berupa Hak Cipta.

4.2 Biaya Penelitian

Dalam sebuah kegiatan atau proyek penelitian diperlukan sejumlah biaya untuk mendukung sarana prasana penunjang penelitian yang hendak dilakukan. Adapun anggaran biaya yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4.1 Anggaran Penelitian

No.	Jenis Anggaran	Jumlah	
1	Honor	Rp	2.500.000,00
2	Peralatan penunjang	Rp	2.000.000,00
3	Barang habis pakai	Rp	9.900.000,00
4	Perjalanan	Rp	2.600.000,00
5	Pelaporan dan lain—lain	Rp	3.500.000,00
	Jumlah	Rp	20.500.000,00

4.3 Jadwal Penelitian

Jadwal kegiatan penelitian merupakan serangkaian daftar tabel yang menunjukan tahapan secara lengkap dari persiapan, pelaksanaan, dan penyusunan laporan dengan memberkan keterangan waktu di dalamnya. Hal ini merupakan bagian daripada rancangan penyelesaian yang bersifat sistematis. Adapun jadwal pelaksanaan penelitian diuraikan pada Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2 Jadwal Pelaksanaan Penelitian

No.	Uraian Kegiatan	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Pengajuan Proposal	■									
2	Penilaian Proposal		■								
3	Pengumuman Penerimaan Proposal			■							
4	Pengumpulan Data				■	■					
5	Analisis Data						■	■			
6	Penyusunan Hasil							■	■		
7	Penyerahan Hasil									■	
8	Seminar Hasil										■

BAB V
HASIL PENELITIAN

5.1 Bisnis Perhotelan di Sanur pada Masa Pandemi/ Era *New Normal*

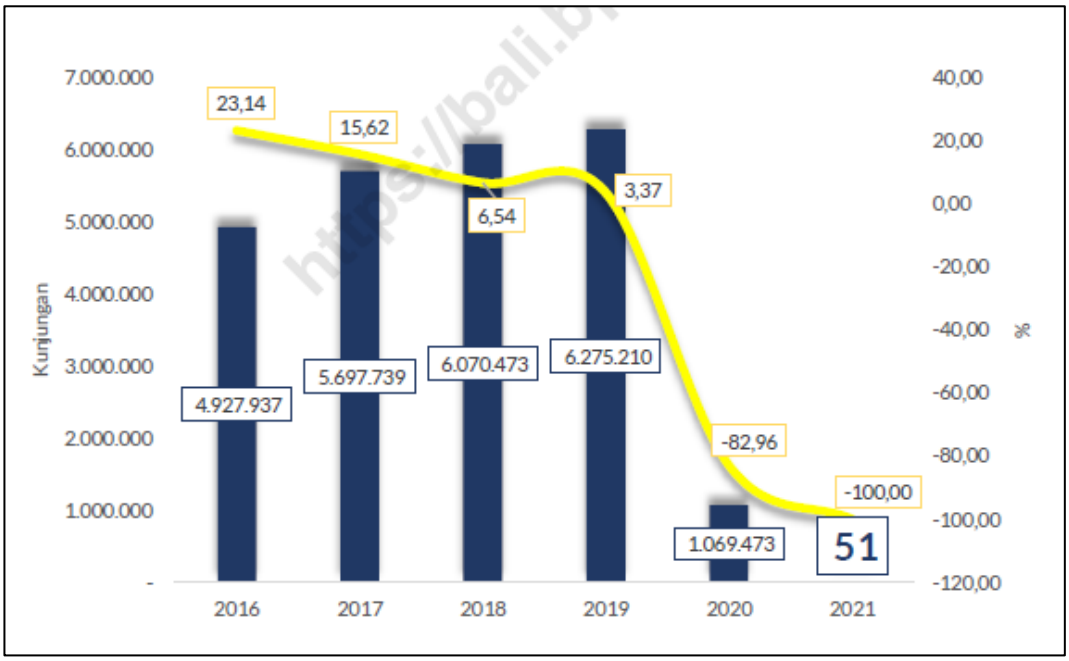
5.1.1 Dampak Pandemi COVID-19

Coronavirus disease (COVID-19) merupakan penyakit menular yang disebabkan oleh jenis virus corona yang baru ditemukan yaitu *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus* 2 (SARS-CoV-2). Kasus COVID-19 dilaporkan pertama kali pada tanggal 31 Desember 2019 di Kota Wuhan, Provinsi Hubei, Cina. Sejak saat itu, penyakit ini menyebar ke seluruh dunia dan pada tanggal 11 Maret 2020 WHO menetapkan COVID-19 sebagai pandemi. Infeksi COVID-19 dapat menimbulkan gejala ringan, sedang atau berat.

COVID-19 ditularkan melalui *droplet*, penularan terjadi ketika seseorang berada pada jarak dekat (dalam 1 meter) dengan seseorang yang memiliki gejala pernafasan (misalnya: batuk atau bersin) sehingga droplet berisiko mengenai mukosa (mulut dan hidung) atau konjungtiva (mata). Penularan juga dapat terjadi melalui benda dan permukaan yang terkontaminasi droplet di sekitar orang yang terinfeksi. Oleh karena itu, penularan virus COVID-19 dapat terjadi melalui kontak langsung dengan orang yang terinfeksi dan kontak tidak langsung dengan permukaan atau benda yang digunakan pada orang yang terinfeksi.

Pandenni COVID-19 di Indonesia terus nneluas penyebarannya. Junnlah pasien positif virus tersebut terus bertannbah, dan akibatnya dannpak yang ditinnbulkan sennakin besar. Tidak hanya pada sektor kesehatan, tetapi juga berdannpak pada sektor ekonomi dan pariwisata. Provinsi Bali yang bertumpu pada sektor pariwisata mengalami dampak paling signifikan jika dibandingkan dengan wilayah lain yang tentu tidak begitu bergantung pada sektor pariwisata. Dari sisi kuantitas kedatangan wisatawan mancanegara (wisman), tentu sangat jauh berbeda jika dibandingkan dengan kondisi kedatangan wisman pada tahun-tahun tanpa gejolak eksternal dan internal. Hal ini dapat dilihat pada grafik kunjungan wisatawan mancanegara ke Provinsi Bali sebagai berikut.

Gambar 5.1 Perkembangan Kunjungan Wisatawan Mancanegara yang Datang ke Provinsi Bali Tahun 2016-2021



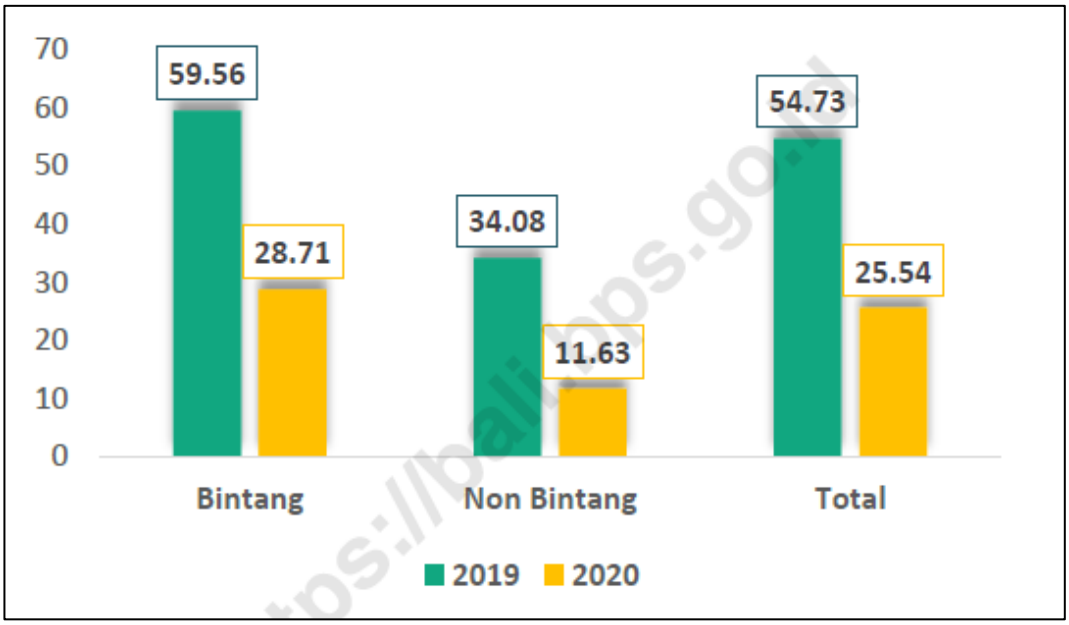
Sumber: Badan Pusat Statistik (2022)

Menurut data BPS pada Gambar 5.1 di atas bahwa jumlah kedatangan wisatawan mancanegara ke Provinsi Bali selama enam tahun terakhir (2016–2021) menunjukkan adanya peningkatan setiap tahunnya sebelum tahun 2020 yaitu dari 4.001.835 kunjungan pada tahun 2015 hingga 6.275.210 kunjungan pada tahun 2019. Walaupun secara jumlah ada peningkatan kunjungan, namun kalau dilihat dari sisi laju pertumbuhannya justru mengalami perlambatan tiap tahunnya yaitu dari tumbuh setinggi 23,14 % pada tahun 2016 terhadap tahun 2015 hingga menjadi hanya tumbuh setinggi 3,37 % pada tahun 2019 terhadap tahun 2018. Jika dilihat kondisi tahun 2020, pada masa pandemi COVID-19, maka jumlah kunjungan wisatawan mancanegara tidak seperti tahun-tahun sebelumnya yang menurut catatan berada di atas angka 4 juta kunjungan. Pada tahun 2020, kunjungan wisatawan mancanegara hanya bisa bertahan di angka 1.069.473 kunjungan. Secara persentase, pada tahun 2020 kondisi perubahan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara terjun bebas di angka minus 82,96 % jika dibandingkan dengan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara di tahun 2019. Tahun 2021 menunjukkan kondisi lebih memprihatinkan yaitu

kunjungan wisman ke Bali hanya tercatat sebanyak 51 kunjungan. Penurunan yang terjadi tercatat hampir 100 %. Bali yang biasanya dapat menarik empat hingga enam juta wisman, seketika di tahun 2021 hanya mampu meraih sangat sedikit wisman.

Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel/akomodasi merupakan salah satu indikator yang dapat merefleksikan tingkat produktivitas usaha subsektor jasa akomodasi. Jika TPK meningkat dan cenderung mendekati 100 %, menunjukkan bahwa sebagian besar atau hampir seluruh kamar tersedia laku terjual. Sebaliknya apabila TPK menurun sampai mendekati 0,00 % pertanda sebagian besar atau hampir seluruh kamar tersedia tidak laku terjual. Adapun data tingkat penghunian kamar dapat dilihat pada grafik berikut.

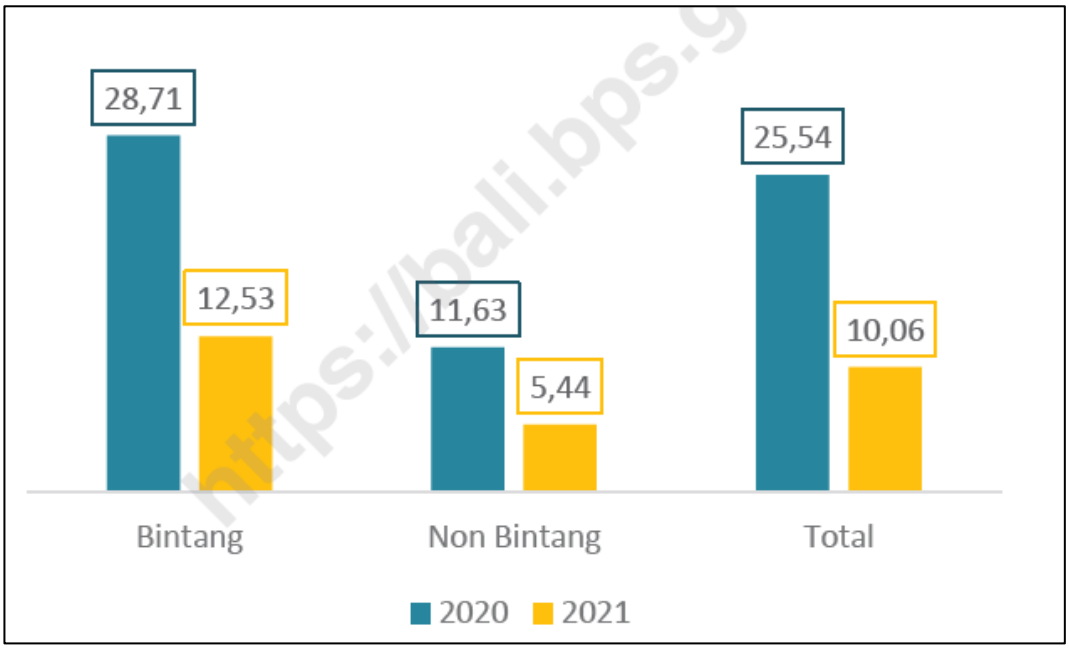
Gambar 5.2 Tingkat Penghunian Kamar di Provinsi Bali Berdasarkan Klasifikasi, 2019-2020 (Persen)



Sumber: Badan Pusat Statistik (2021)

Berdasarkan Gambar 5.2 di atas menunjukkan bahwa dibandingkan dengan keadaan tahun sebelumnya yaitu sebelum merebaknya pandemi COVID-19, TPK hotel di Provinsi Bali tahun 2020 secara keseluruhan hanya tercatat sebesar 25,54 %. Jika dibandingkan dengan tahun 2019 yang tercatat sebesar 54,73 %.

Gambar 5.3 Tingkat Penghunian Kamar di Provinsi Bali Berdasarkan Klasifikasi, Tahun 2020-2021 (Persen)



Sumber: Badan Pusat Statistik (2022)

Berdasarkan Gambar 5.3 di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2021, TPK hotel di Provinsi Bali secara keseluruhan tercatat sebesar 10,06 %. Kondisi ini mengalami penurunan dibandingkan dengan TPK tahun 2020 yang tercatat sebesar 25,54 %. Jika dilihat menurut klasifikasi hotel, pada tahun 2021 TPK hotel bintang tercatat sebesar 12,53 %, menurun dibandingkan tahun 2020 yang tercatat sebesar 28,71 %. Sementara itu, TPK hotel non bintang pada tahun 2021 tercatat sebesar 5,44 %, menurun dibandingkan tahun 2020 yang tercatat sebesar 11,63 %. Hal ini mengindikasikan bahwa COVID-19 memberikan hantaman yang berarti pada sektor pariwisata Bali yang menurun terus mulai tahun 2020 dan berlanjut ke tahun 2021.

Saat pandemi COVID-19 menyerang, banyak industri pariwisata mati suri di Bali, terutama hotel-hotel di Bali yang okupansinya mengalami penurunan drastis. Tidak sedikit pula hotel yang akhirnya tutup permanen karena sudah tidak sanggup menanggung biaya operasional. Namun berdasarkan pantauan di lapangan ada beberapa hotel di wilayah Sanur,

Denpasar, Bali yang tidak pernah tutup pada saat situasi kritis melanda, yakni Sanur Paradise, Grand Palace, Sanur Beach, dan Mercure Resort Sanur.

Berikut hasil wawancara dengan informan selaku praktisi pariwisata dan *general manager* salah satu hotel bintang empat di Sanur mengenai dampak pandemi COVID-19 terhadap pariwisata khususnya perhotelan di Sanur, Bali:

> "Dampaknya luar biasa karena baru sekali ini terjadi di dunia pariwisata selama saya bekerja sejak tahun 1993. Jika kita berbicara krisis seperti krisis moneter yang pernah terjadi di Indonesia. Saat itu nilai tukar rupiah terhadap dolar melemah, namun dampaknya tidak terlalu lama sehingga bisnis berputar dan ekonomi tetap berjalan. Pandemi ini mengakibatkan seluruh aspek ekonomi berhenti. Orang tidak berani melakukan kegiatan yang sifatnya terbuka dengan banyak orang. Untuk dunia pariwisata saat itu benar-benar luar biasa. Januari 2020 berita tentang kematian mendadak di Cina mulai bermunculan dan berlanjut *massif*. Pada saat itu saya sampaikan kepada tim kami di hotel untuk tidak bisa mengambil tamu dari luar. Sedangkan jika kita bicara bisnis perhotelan itu, bisnis terbesarnya adalah dari *government*. Jadi 100% *revenue* yang dihasilkan oleh hotel itu biasanya 30% dari *government* bisnis seperti *meeting*, *event*, apa pun itu datangnya dari *government* yang memang sumbangsih terbesarnya dari kementerian pusat di Jakarta. Yang lokal biasanya mengikuti saja, karena itu tim saya bertanya bagaimana dengan kementerian yang saya jawab stop saja. Kita cari *source* bisnis yang lain. Kami mulai mengadakan *sales call* di sekitar daerah pendukung. Begitu Februari mulai banyak *event* yang *cancel* dari Jakarta, Maret minggu ketiga sudah habis kita. April *collapse* meski tidak *zero* karena kami punya *long stay guest* dari salah satu perusahaan besar disana. Kami tetap jalan meski terjadi beberapa penyekatan dengan melakukan *telemarketing*. Perusahaan, kantor-kantor yang masih menjalankan bisnisnya meski ada yang *work from home* kami sambangi. Kita kalau menjalankan bisnis perhotelan ini melihatnya 6 bulan ke depan bahkan 1 tahun ke depan tapi saat itu gelap ke depannya. Dampak pandemi ini kita hanya bisa melihat 3 bulan ke depan. Pertengahan Mei bisnis sebagian

mulai masuk karena orang sudah mulai jenuh di rumah saja. Terutama hotel yang *attach* dengan *mall* diuntungkan sehingga masih *attractive* orang perlu berbelanja. Bulan Juni kami sudah mulai *running* sekira 40%, berlanjut Juli sudah bisa dikatakan normal dengan *shifting market*, jadi bukan *market* yang *as usual normal* tapi memang segmen marketnya berubah. Saat itu kami juga mulai merambah ke wilayah bagaimana menangani pasien Covid tanpa *fatality rate* yaitu pasien positif Covid tapi dalam keadaan sehat atau orang tanpa gejala (OTG). Jadi sebagian kamar kami fungsikan untuk meng-*handle* pasien Covid OTG, sebagiannya lagi kami jual ke umum yang tentu saja dengan penyekatan karena bentuk hotel yang melebar (*resort*) bukan *building*. Kami memberikan batasan kepada OTG agar tidak keluar kamar sampai lima hari ke depan seperti isolasi mandiri."

Dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa dampak pandemi COVID-19 ini sangat luar biasa bagi dunia pariwisata khususnya perhotelan. Proyeksi bisnis perhotelan untuk 6 bulan ke depan bahkan 1 tahun ke depan tidak dapat dilakukan. Pemilik hotel menyarankan untuk menutup atau tidak mengoperasionalkan hotel akibat krisis kesehatan ini.

Indonesia pernah beberapa kali mengalami krisis seperti krisis moneter. Penyebab krisis moneter di Indonesia pada 1997 salah satunya adalah merosotnya nilai tukar rupiah terhadap dolar. Selanjutnya Bali mengalami kejadian Bom Bali satu dan dua yang meluluh lantakkan Kuta dan Jimbaran, membawa dampak buruk bagi industri pariwisata. Akibat bom tersebut wisman menurun drastis hampir 50 persen. Keadaan ini sangat memengaruhi PAD dan menyulitkan prekonomian masyarakat, karena pariwisata merupakan andalan Bali. Menurut penelitian Purmiyati, dkk (2005) dengan menggunakan model ARIMA dan model intervensi diperoleh informasi bahwa krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia sejak bulan Juli 1997 telah membawa dampak pada penurunan jumlah wisatawan Eropa ke Bali, dan *travel warning* yang diberlakukan oleh Negara-negara Eropa juga mempunyai dampak pada penurunan jumlah wisatawan Eropa. Untuk melihat dampak krisis ekonomi, dan *travel warning* digunakan model intervensi, dan dari model intervensi ini

ditemukan bahwa krisis ekonomi mempunyai efek yang signifikan pada penurunan jumlah wisatawan. Hasil yang sama juga ditemukan pada pemberlakuan *travel warning* oleh negara asal wisatawan terhadap kunjungan wisatawan Eropa ke Bali.

Akan tetapi krisis yang telah terjadi tersebut dampaknya tidaklah selama dan sehebat pandemi COVID-19. Bali memberikan kontribusi ekonomi yang sangat besar kepada Indonesia terutama berkat kedatangan 20 juta turis berwisata ke Pulau Dewata, namun masa pandemi COVID-19 mengakibatkan pertumbuhan ekonomi Bali mengalami minus hingga 12 persen pada 2020. Salah satu penyebab ekonomi Bali melemah karena faktor ketergantungan terhadap sektor pariwisata yang terhambat karena adanya pembatasan kegiatan masyarakat.

Bali memang sangat rentan mengalami krisis ekonomi jika sepenuhnya hanya mengandalkan sektor pariwisata sebagai sumber pendapatan daerah. Sebagaimana di ketahui bahwa "*don't put all eggs in one basket*". *Modern Portfolio Theory* (MPT) adalah teori keuangan teknis yang setara dengan Jangan Taruh Semua Telur Anda Dalam Satu Keranjang. Harry Markowitz mengembangkan teori portofolio dan pada tahun 1990 memperoleh Hadiah Nobel untuk kontribusinya terhadap ekonomi keuangan. MPT mengasumsikan bahwa kebanyakan orang menghindari risiko, menginginkan pengembalian yang tinggi, dan hasil yang terjamin. Misalnya, jika diberikan dua pilihan investasi yang menawarkan imbal hasil yang sama, kebanyakan orang akan memilih investasi yang memiliki risiko paling rendah. Selanjutnya, teori ini mendukung diversifikasi investasi yang hati-hati sebagai sarana untuk mengurangi risiko. Dengan menggabungkan kelas aset yang berbeda atau investasi individu yang tidak bergerak bersama-sama dengan pasar atau satu sama lain, seseorang dapat mengurangi risiko secara signifikan.

5.1.2 Penerapan *New Normal* dan Protokol Kesehatan

Sejak diumumkannya kasus pertama COVID-19 pada bulan Maret 2020, pemerintah tiada henti berusaha melakukan langkah-langkah mitigatif dan penanganan seoptimal mungkin agar virus ini tidak semakin menyebar dan

membawa korban jiwa. Pilihan kebijakan yang beragam ditempuh guna menekan laju penyebaran, mulai dari penerapan *physical distancing*, hingga Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di berbagai daerah yang terpetakan sebagai episentrum penyebaran. Larangan mudik menjelang hari raya Idul Fitri juga diberlakukan pemerintah. Terlepas dari berbagai opsi kebijakan yang ditempuh, pemerintah Indonesia, seperti halnya pemerintah di negara lain, belum bisa memprediksi secara akurat kapan pandemi ini akan segera berakhir.

Salah satu harapan terbesar agar pandemi ini bisa segera ditanggulangi adalah penemuan vaksin yang sedang diupayakan oleh berbagai ilmuwan di dunia. Namun demikian, seperti yang disampaikan oleh *World Health Organization* (WHO), temuan vaksin diperkirakan paling cepat dapat terlaksana pada 2021. Hal ini berarti, setidaknya sampai akhir tahun 2021, seluruh masyarakat di dunia, tidak terkecuali Indonesia, harus membiasakan diri untuk hidup berdampingan dan berdamai dengan COVID-19. Selama vaksin belum ditemukan, masyarakat dihimbau untuk patuh menaati dan menjalankan protokol kesehatan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Berikut hasil wawancara mengenai pemberlakuan kebijakan *new normal* atau Normal Baru bersama informan selaku praktisi dan GM salah satu hotel bintang 4 yang *survive* di masa pandemi:

> "Fase setelah covid yang luar biasa terjadi selanjutnya masuk ke fase yang namanya *new normal* dimana kegiatan tetap dibatasi dengan beberapa aturan main sehingga tidak memperlebar penyebaran virus itu. Yang menjadi *challenge part* menurut saya bagaimana khayalak umum memahami aturan *new normal* itu. Kalau kami ini di dunia bisnis, kami harus selalu mematuhi, *adapt,* dan implementasikan apa pun yang menjadi aturan main dari pemerintah dengan berbagai *challenging part* yang ada. Misalnya kita bicara di luar pandemi yang cukup fenomenal saat itu adalah peraturan pemerintah mengenai larangan merokok di *public space*. Itu luar biasa, kalau kami siap saja tetapi masalahnya konsumen, *market* itu bagaimana? Oleh sebab itu kami memberikan edukasi yang benar-benar *special effort* di era *new normal* itu mulai dari *training* ke karyawan, ke rekanan bisnis seperti *supplier*, *vendor*, dan seterusnya. Memang diperlukan kesabaran tingkat tinggi tetapi bagusnya

ini adalah gerakan seluruh dunia yang membuat hal ini cukup mudah karena jika kita tidak melakukan kebiasaan ini maka kita dianggap orang yang aneh seperti kita mau masuk ruangan harus mengukur suhu badan, pakai masker, pakai *hand sanitizer*. Itu terjadi di semua lini, tidak hanya terjadi di dunia pariwisata. Kami juga diajak Pemda setempat untuk membantu mensosialisasikan gerakan ini ke semua lini, bahkan sampai ke pasar tradisional. Hal yang masal dilakukan tersebut kita banyak dapat bantuan, sehingga habit itu bisa berubah. Di dalam kita berbicara bisnis, kesempatan awal yang saya bilang saat benar-benar susah karena parah-parahnya virus namun kita masih bisa *survive*. Sedangkan era new normal ada beberapa aturan yang dikurangi, tidak terlalu ketat, sehingga bisnis kita semakin meningkat. Jadi kita berbicara model bisnis apa pun khususnya perhotelan, selama kita bisa mengantisipasi *consumer needs* kita masih tetap bisa *survive*. Kalau kita menggunakan 'kaca mata kuda' bahwa model bisnis kita seperti ini dan pada saat itu terjadi perubahan maka kita tidak bisa *survive*. Seperti yang saya katakan sebelumnya ketika berita manusia bertumbangan di Cina, hal ini menjadi *warning* bagi saya bagaimana mengantisipasi ke depannya dengan melakukan *SWOT analysis.* Ini eranya sudah berubah, maka saya lakukan bagaimana *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat*-nya untuk bisnis ini. Pada saat *new normal* saya benar-benar melakukan *brainstorming* bersama tim, kondisi pasar seperti ini, *opportunity* apa yang dapat kita ambil dan *threat*-nya apa. Kerjaan kita saat itu selain mendengarkan perkembangan berita, kita juga ke tempat 'kongkow' untuk mencari peluang apa saja yang bisa kami ambil berikut ancaman yang dihadapi. Begitu era *new normal* kesempatan bisnisnya luar biasa tantangannya karena saya membangun keberanian *customer* untuk melakukan kegiatan, sedangkan berita yang tersebar jika kita terpapar virus ini berakibat pada kematian."

Tahapan *new normal* membawa harapan bagi bisnis perhotelan yang sebelumnya terpuruk akibat pandemi COVID-19. Dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa era *new normal* memberikan harapan, semangat, dan gairah baru untuk tetap bertahan di masa pandemi COVID-19 yang belum berakhir. Era *new normal* sedang berlangsung, begitu pula vaksinasi yang dijalankan

pemerintah. Indonesia diharapkan Agustus 2021 terbebas dari COVID-19 akibat terbentuknya *herd imunity*. Bisnis diharapkan dapat bangkit dan berjalan apabila menerapkan protokol kesehatan dengan baik. Mereka meyakini bahwa penerapan protokol kesehatan sangatlah penting untuk memulihkan bisnis mereka. Mereka ikut gencar mengkampanyekan 3M yaitu Memakai Masker, Menjaga Jarak Aman, dan Mencuci Tangan. Namun penerapan *new normal* juga menjadi bagian yang menantang dalam menjalankan roda bisnis perhotelan karena publik belum tentu mau menjalankannya.

Berdasarkan data Kemenkes RI pada tahun 2020 provinsi Bali memiliki *case fatality rate* (CFR) sebesar 3,0% sama dengan angka nasional. Bali memiliki angka *positivity rate* yang tinggi sebesar 22,9% melampaui *positivity rate* nasional sebesar 17,8%. Angka ini tentu jauh di atas angka yang direkomendasikan WHO yaitu $\leq$ 5%. *Positivity rate* yang tinggi menunjukkan transmisi penularan yang tinggi dan kemungkinan masih banyak orang dengan virus corona di komunitas yang belum di tes. Hal ini juga dapat terjadi jika hanya sebagian dari komunitas dengan risiko besar yang dites, dan kemungkinan lainnya yaitu, adanya proses pelaporan yang tertunda atau mengganggu hasil dari *positivity rate*, misalnya dengan memprioritaskan pelaporan hasil tes positif daripada hasil negatif. Sampai saat itu, situasi COVID-19 di tingkat global maupun nasional masih dalam risiko sangat tinggi. Untuk menekan penyebaran virus dan untuk menanggulangi pandemi salah satu kebijakan yang dilakukan adalah memberlakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) sesuai Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 9 Tahun 2020 tentang Pedoman Pembatasan Sosial Berskala Besar dalam rangka Percepatan Penanganan COVID-19. Selain itu juga harus menerapkan Protokol Kesehatan 3M yaitu memakai masker, mencuci tangan, dan menjaga jarak untuk mencegah serta mengurangi angka penyebaran kasus.

Berlanjut di tahun 2021 Bali memiliki peningkatan CFR yaitu 3,5% yang lebih besar dari angka nasional yaitu 3,4% begitu pula *positivity rate* meningkat menjadi 27,2%. Hal ini menunjukkan situasi COVID-19 di tingkat global maupun nasional masih dalam risiko sangat tinggi. Untuk menekan penyebaran virus dan untuk menanggulangi pandemi salah satu kebijakan yang

dilakukan adalah memberlakukan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM). PPKM adalah kebijakan Pemerintah Indonesia sejak awal tahun 2021 untuk menangani pandemi Covid-19 di Indonesia. Sebelum pelaksanaan PPKM, pemerintah telah melaksanakan pembatasan sosial berskala besar (PSBB) yang berlangsung di sejumlah wilayah di Indonesia. PPKM berlangsung di beberapa wilayah yang menjadi titik penyebaran infeksi Covid-19, yakni di Pulau Jawa dan Bali. Pemerintah Indonesia pertama kali menerapkan PPKM pada tanggal 11 hingga 25 Januari 2021. PPKM selama dua pekan ini dilaksanakan berdasarkan Instruksi Menteri Dalam Negeri (Mendagri) Nomor 1 Tahun 2021 dan diberlakukan di wilayah Jawa dan Bali. Kemudian PPKM meluas di provinsi non-JABAL. PPKM diperpanjang setiap dua minggu. Selain itu juga harus menerapkan Protokol kesehatan 5M (mencuci tangan,memakai masker, menjaga jarak, menjauhi kerumunan, mengurangi mobilitas) untuk mencegah serta mengurangi angka penyebaran kasus.

Pandemi COVID-19 yang menghantam Indonesia selama tiga bulan terakhir tidak dipungkiri membawa pengaruh yang signifikan terhadap sektor perekonomian. Pemberlakuan PSBB secara langsung ataupun tidak, telah berdampak pada sektor industri yang harus mengurangi biaya produksi dengan menutup pabrik, merumahkan karyawan, hingga melakukan PHK, sebagai upaya rasional dalam merespons penurunan jumlah permintaan dan pendapatan. Hal ini membawa efek domino seperti meningkatnya jumlah pengangguran dan penurunan kualitas hidup masyarakat. Pemerintah pun harus mengeluarkan dana yang tidak sedikit dari anggaran negara untuk menyediakan stimulus dalam rangka menopang berbagai sektor yang terdampak.

Kondisi tersebut pada akhirnya membawa pemerintah Indonesia pada pemahaman untuk menerapkan kebijakan *new normal* atau tatanan kehidupan normal baru sebagai respons realistis terhadap eksistensi COVID-19 serta diperkuat dengan estimasi penemuan vaksin sebagai satu-satunya senjata untuk menanggulangi COVID-19 yang belum bisa ditemukan dalam waktu singkat karena masih dalam tahap pengembangan dan membutuhkan waktu untuk uji

coba. Dapat disimpulkan bahwa kebijakan tatanan kehidupan normal baru muncul sebagai kalkulasi rasional terhadap prakiraan kondisi ekonomi nasional, kompromi terhadap rentang waktu yang cukup lama hingga vaksin ditemukan, serta pemahaman realistis bahwa kemungkinan besar COVID-19 tidak akan pernah hilang dari muka bumi, sehingga masyarakat harus menjajaki kemungkinan untuk hidup berdampingan secara damai.

New normal sendiri dimaknai sebagai perubahan perilaku masyarakat untuk tetap menjalankan aktivitas secara normal. *New normal* juga diartikan sebagai skenario untuk mempercepat penanganan COVID-19 dalam aspek kesehatan dan sosial ekonomi. Pemerintah mengumumkan rencana untuk pengimplementasian kebijakan *new normal* dengan mempertimbangkan analisis pada studi epidemiologis dan kesiapan masing-masing wilayah. Prinsip utama dari rencana *new normal* yang akan diterapkan ini adalah adaptasi kebiasaan baru dengan pola hidup yang akan menuntun pada terciptanya kehidupan dan perilaku baru masyarakat hingga vaksin COVID-19 ditemukan. Selanjutnya implementasi kebijakan *new normal* akan dikawal oleh penerapan protokol kesehatan secara ketat.

5.2 Hambatan Bisnis Perhotelan di Era *New Normal*

Jalan bagi suatu usaha bisnis hotel adalah suatu perlintasan kelangsungan hidup perusahaan yang perkembangan atau berlangsungnya usaha tersebut bisa bergerak maju atau mundur yang diperhitungkan untung ruginya. Terjal adalah kondisi jalan yang hampir tegak lurus. Jalan terjal merupakan jalan yang sangat menanjak hampir tegak lurus. Jalan seperti ini berpotensi sangat menyulitkan untuk dilalui, sehingga bisnis hotel akan merangkak dan butuh *effort* dan *power* yang besar untuk melaluinya. Jalan terjal dalam bisnis hotel adalah suatu perlintasan yang amat berat bagi kelangsungan hidup perusahaan yang dipenuhi dengan hambatan. Bisnis hotel dapat bergerak maju secara perlahan atau bertahan bahkan mundur dengan memperhitungkan untung ruginya. Agar tidak tergelincir dan terguling dalam melintasinya maka bisnis hotel perlu menerapkan strategi untuk dapat melaluinya. Jalan terjal yang dihadapi bisnis hotel saat ini adalah pandemi COVID-19. Perekononnian dunia dan Indonesia

selama masa pandemi ini mengalami penurunan atau pelambatan pertumbuhan. Begitu pula Bali yang memang andalan utamanya ada pada sektor pariwisata. Sektor ini sangat terdampak akibat pandemi COVID-19.

Jalan terjal yang diakibatkan oleh COVID-19 memberikan pilihan kepada perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan untuk maju bergerak meskipun tertatih-tatih dengan meningkatkan kemampuan mengatasi hambatan dalam bisnis dan bekerja lebih giat lagi. Pilihan lainnya bisnis perhotelan dapat berhenti sejenak demi bertahan untuk kelangsungan hidupnya meskipun lambat laun pilihan berhenti akan mengalami kemunduran dan berhentinya suatu usaha perhotelan secara permanen. Ini merupakan hambatan tersulit yang bisa saja terjadi pada seluruh pebisnis baik pebisnis pemula maupun pebisnis yang sudah mapan. Jadi jalan terjal dalam bisnis perhotelan mengindikasikan bahwa adanya hambatan-hambatan dalam bisnis. Adapun hambatan dalam bisnis perhotelan dapat ditinjau dari dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal yang dijelaskan sebagai berikut.

5.2.1 Faktor Internal

Faktor internal merepresentasikan bidang sumber daya manusia, produksi, pemasaran dan pengembangan produk yang memberikan gambaran terhadap keadaan perusahaan perhotelan.

1) Aspek sumber daya manusia

> “Karyawan adalah aset perusahaan. Hotel kami bisa disebut sebagai ‘hotel tua’ begitu pula dengan sebagian besar karyawannya. Namun karyawan ‘tua’ memiliki pengalaman yang lebih baik dalam memecahkan persoalan dibanding karyawan ‘muda’. Pandemi COVID-19 membuat kami harus mengambil kebijakan penyesuaian sebagai bentuk efisiensi seperti tidak memperpanjang karyawan kontrak, sedangkan untuk karyawan tetap kami berlakukan masuk 50% dan setengah gaji. Kita sampaikan kepada karyawan kalau yang tidak berani bekerja karena khawatir terpapar virus tersebut silahkan istirahat tapi kita tidak bisa memberikan gaji penuh. Kita gajian sesuai dengan jumlah hari kerja tapi kita tetap mengikuti peraturan

Kementerian Tenaga Kerja dengan minimum gaji harus 50%. Jadi tidak ada karyawan yang kami gaji di bawah 50%. Ada karyawan yang menyatakan tidak berani kerja ya saya katakan silahkan di rumah saja tapi paling tidak entah beberapa hari kemudian lakukanlah *check clock* untuk menyatakan bahwa karyawan tersebut tidak berhenti bekerja. Efisiensi karyawan saya lakukan tanpa pengurangan karyawan tetap dengan cara memberikan *training* sehingga *skill* karyawan menjadi bertambah serta pengawasan yang melekat. Dahulu karyawan yang bisa mengerjakan 10 pekerjaan sekarang kita tingkatkan menjadi 15 pekerjaan. Hal ini tidak bisa terjadi apabila tim tidak bisa saling membantu. Mau tidak mau harus saya lakukan karena saya tidak boleh menambah karyawan karena keuntungan harus sama, *revenue* harus tercapai, saya tidak boleh menambah biaya, maka saya ajarkan mereka meningkatkan *skill* dengan benar melalui pendampingan."

Hambatan pandemi COVID-19 pada aspek sumber daya manusia tidak begitu berarti sehingga bisnis hotel bisa berjalan tanpa gangguan dari aspek ini.

2) Aspek keuangan

"Aspek keuangan merupakan aspek terberat bagi perusahaan manapun saat ini. Meskipun sudah memasuki *new normal* tetap saja setiap kegiatan perlu uang agar hotel ini dapat berjalan. Aspek keuangan seperti pemberian gaji kepada karyawan contohnya, sementara *income* yang dihasilkan tidak sebanding. Kami sampaikan kepada *stockholder* bahwa hal ini sulit sementara bisnis harus tetap berjalan dengan keuntungan harus sama, *revenue* harus tercapai, tanpa menambah biaya. Pada saat itu pemilik menanyakan kepada saya apakah hotel lebih baik ditutup saja, namun saya jawab jika ditutup kita harus tetap melakukan *maintenance* yang membutuhkan biaya. Kalau tetap buka meski dalam jumlah tamu yang sedikit tapi kita masih

> punya kesempatan mendapatkan penghasilan dan untuk me-*maintain*, perbaikan dan seterusnya. Kalau kita bicara di masa pandemi ini tidak ada perusahaan di seluruh dunia ini kecuali perusahaan yang bergerak di bidang medis yang menyatakan untung, semua menyatakan rugi. Tinggal bagaimana kita mengatasi, me-*minimize* kerugian yang ada. Jadi saya sampaikan saat itu, kalau kita tutup tingkat kerugian yang kita hadapi setiap bulannya sekira Rp 1,4 miliar, kalau kita buka kerugian kita itu hanya sekira Rp 800 juta per bulan karena masih ada penghasilan yang masuk meskipun sedikit. Kalau kita bicara perhotelan biaya tertinggi itu hanya ada dua yaitu biaya energi dan biaya karyawan. Energi tidak dapat kita intervensi seperti tarif PLN dan PDAM, sedangkan biaya karyawan atau SDM masih bisa kita atur. Di situ saya atur keuangannya, artinya bahwa biaya yang tidak diperlukan saya stop, sedangkan biaya yang sangat diperlukan seperti *maintenance* tetap kita laksanakan meski besar biayanya."

Hambatan pandemi COVID-19 pada aspek keuangan yang dirasakan bisnis perhotelan diketemukan karena sebelum adanya pandemi COVID-19 bisnis perhotelan dapat mengelola keuangannya dengan baik. Hal berbeda terjadi setelah pandemi COVID-19 yang membuat bisnis hotel harus mengandalkan finansial yang diperoleh dengan tingkat okupansi yang rendah. Perusahaan hotel juga harus menanggung 'biaya hidup' dengan tetap menggaji karyawan meskipun tidak penuh dalam pembayarannya yaitu sebesar 50% sesuai dengan ketentuan Kemenaker. Selain itu biaya *maintenance* atau perawatan harus dilakukan untuk menekan timbulnya biaya yang lebih besar akibat perbaikan atau pembelian unit baru.

3) Aspek teknis dan operasional

> "Karena segmen *market*-nya berubah maka banyak investasi yang kita tanamkan untuk mengakomodir kebutuhan dari pasar misalnya dahulu kapasitas *meeting* bisa kami tampung semua

tetapi karena kebiasaannya berubah kita harus antisipasi *hybrid meeting* kamera harus punya, koneksi Wi-Fi yang harus kuat, kita harus bekerjasama menggunakan Zoom atau aplikasi *video conference* lainnya. Kami juga menyiapkan ruang makan yang tadinya cukup untuk 200 kamar menjadi tidak cukup, sehingga jam makannya kita bagi seperti *group* besar *timing*-nya kita bagi menjadi 3. Secara teknis operasional kami berubah drastis. Kalau bicara hambatan tentu ada yaitu orang yang tidak mau diedukasi baik di level apa pun. Hambatan lainnya seperti yang saya jelaskan sebelumnya bahwa bagaimana peralatan, perlengkapan, dan fasilitas yang kita miliki ini tidak rusak sehingga tidak mengganggu dari segi teknis dan operasional di kemudian hari. Jika hotel tutup kita juga harus melakukan *maintenance* karena kalau kamar tidak di-*maintain* yang pertama tentu saja lapuk, selanjutnya bisa terjadi korsleting listrik yang memicu risiko kebakaran sehingga jika mau buka kembali biayanya luar biasa besar. Kalau saya buka meski dalam jumlah tamu yang sedikit tapi kita masih punya kesempatan untuk me-*maintain*, perbaikan dan seterusnya. Jadi biaya yang sangat diperlukan seperti *maintenance* tetap kita laksanakan meski besar biayanya. Mau tidak mau kita lakukan karena biaya *maintenance* itu lebih murah daripada biaya perbaikan. Kalau bisa diperbaiki ya bagus tapi kalau tidak ya mesti beli baru yang biayanya jauh lebih besar."

Hambatan pandemi COVID-19 pada aspek teknis dan operasional yang dimiliki perusahaan perhotelan yaitu kapasitas atau daya tampung yang dimiliki menjadi berkurang, peralatan dan perlengkapan harus dirawat, serta rendahnya kesadaran konsumen yang tidak mau diedukasi.

4) Aspek pasar dan pemasaran

"Pasar untuk bisnis perhotelan saat itu bisa dikatakan sedang tidak bergairah karena adanya kebijakan pemerintah dengan melakukan penyekatan dan adaptasi kebiasaan baru. Tapi kami lakukan

pemasaran dengan beralih ke sumber-sumber lainnya dengan pengemasan paket-paket *event* yang dapat menarik perhatian. Kami gencarkan program *work from hotel* dengan penawaran harga yang menarik serta kenyamanan dan keamanan. Kami memberikan pemahaman kepada konsumen kami khususnya kalau kita bilang hotel ini *walking guest* atau tamu yang masuk karena individual bisnis biasanya kontribusinya sebesar 40%, sedangkan 60% dari *group, meeting,* MICE*, event,* dan sebagainya. Berarti saya harus pergi ke perusahaan-perusahaan swasta, BUMN, *government office*, menyampaikan bahwa kita sekarang masuk ke fase *new normal* dan jika kita mau mengadakan acara kami mempunyai fasilitas seperti ini. Jadi saya tidak bilang aturan mainnya, melainkan fasilitas yang diberikan sesuai aturan *new normal* sehingga kami tegaskan bahwa fasilitas ini untuk menjaga konsumen agar aman dalam berkegiatan di hotel kami. Jadi kami meng-*educate* rekanan-rekanan kami seperti *vendor, supplier*, klien-klien, termasuk tamu-tamu VIP yang datang ke hotel kami. Strategi bauran pemasaran kami kemas dan terapkan untuk bisnis ini tetap eksis dan hasilnya banyak yang tertarik. Strategi bisnisnya *source of market* harus dirubah karena hotel itu yang merupakan bagian dari dunia pariwisata pasti diperlukan seperti makhluk sosial itu bekerja memerlukan istirahat, *refreshing*, liburan dan itu yang kami yakini masih ada peluangnya.

Pandemi COVID-19 membuat bisnis perhotelan harus terpaksa menerima pembatalan sepihak dari konsumen karena adanya kebijakan pemerintah. Akan tetapi tim *marketing* memiliki kemampuan pemasaran yang bagus dengan mengemas paket *event* yang penuh dengan kreativitas dan harga bersaing.

Dari keempat faktor internal hambatan bisnis perhotelan bahwa aspek keuangan sangat berat dirasakan karena harus mempertahankan bisnis dengan tetap menggaji karyawan dengan penghasilan yang minim akibat okupansi yang rendah. Sementara aspek teknis dan operasional menjadi hambatan

berikutnya karena peralatan dan perlengkapan yang tidak digunakan akan cenderung mengalami kerusakan dan memerlukan biaya perawatan bahkan pembelian unit baru. Begitu pula dengan aspek pasar dan pemasaran yang mendapat hambatan karena kondisi COVID-19 yang melahirkan kebijakan pemerintah untuk tidak memberikan izin keramaian dan interaksi manusia.

5.2.2 Faktor Eksternal

Faktor eksternal dalam hambatan bisnis dibagi menjadi 3 sub kategori yang saling berkaitan yaitu:

1) Lingkungan jauh atau *remote environment*

Hambatan pandemi COVID-19 pada aspek lingkungan jauh atau *remote environment* dapat dilihat dari ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan ekologi.

a) Ekonomi

> "Aspek ekonomi kami kira yang paling besar hambatannya saat ini karena aspek ini memburuk secara global yang tentu saja di luar kendali kami. Pariwisata memang menjadi sektor andalan Bali. Begitu sektor andalan ini terpuruk, maka akan berdampak pada sektor lainnya. Banyak kegiatan MICE dilakukan di Bali. Banyak instansi swasta dan pemerintahan menggelarnya di Bali. Bisa dikatakan bahwa era *new normal* tidak lah sama dengan era sebelumnya walaupun bisnis mulai membaik tapi kami pikir harus didukung dengan kebijakan pemerintah. Kami pun akan mendukung kebijakan apa yang dikeluarkan oleh pemerintah. Kami paham bahwa apa yang dilakukan pemerintah demi kebaikan bersama. Tatanan *new normal* untuk percepatan pemulihan ekonomi."

Perbedaan ekonomi sebelum dan masa pandemi COVID-19 tentu sangat berbeda. Ekonomi yang sebelumnya dapat tumbuh sebelum COVID-19, ketika pandemi COVID-19 melanda membuat perekonomian terpuruk secara global. Begitu pun pertumbuhan ekonomi Indonesia yang terpuruk bahkan

mengalami minus atau kontraksi. Menurut data Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan (BPS, 2021), ekonomi Indonesia tahun 2020 mengalami kontraksi pertumbuhan sebesar 2,07 persen. Lapangan usaha yang mengalami kontraksi pertumbuhan terdalam diantaranya Transportasi dan Pergudangan sebesar 15,04 persen; Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum sebesar 10,22 persen; Jasa Perusahaan sebesar 5,44 persen; Jasa Lainnya sebesar 4,10 persen; dan Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor sebesar 3,72 persen. Dampak pandemi COVID-19 dirasakan dengan level kontraksi pertumbuhan yang bervariasi antarpulau. Kelompok pulau yang mengalami kontraksi pertumbuhan meliputi Pulau Bali dan Nusa Tenggara sebesar 5,01 persen; Pulau Jawa sebesar 2,51 persen; Pulau Kalimantan sebesar 2,27 persen; dan Pulau Sumatera sebesar 1,19 persen. Pulau Bali dan Nusa Tenggara mengalami kontraksi pertumbuhan ekonomi terbesar dibandingkan wilayah lainnya. Dengan demikian secara eksternal aspek ekonomi sangat berpengaruh menghambat bisnis perhotelan akibat lapangan usaha lainnya mengalami kontraksi pertumbuhan pula.

b) Sosial

> “Hal yang bisa kita lakukan adalah *campaign* mengenai perusahaan kami itu benar-benar menjaga lingkungan ekosistem yang sehat, sehingga pada saat konsumen akan menikmati produk dan *service* kita mereka tidak mempunyai keraguan yang cukup besar. Artinya tetap memberikan contoh nyata dalam operasional kami. Jadi memberikan kampanye besar-besaran kepada publik misalnya dengan kegiatan-kegiatan CSR. Kegiatan CSR yang paling mudah saat itu adalah membersihkan lingkungan sekitar yang pada saat itu orang tidak mau berinteraksi dengan orang lainnya yang tidak dikenal dan tidak di dalam lingkungan internalnya karena membahayakan takut tertular dan menularkan. Saya

> melakukan kampanye kegiatan berkelompok bersama tim saya melakukan kebersihan di lingkungan sekitar dengan aturan pandemi pada saat itu seperti pakai *masker*, *hand glove*, menjaga jarak. Jadi kita contohkan memberikan kampanye kepada lingkungan sekitar kami bahwa berkegiatan itu selama mengikuti aturan yang ada tidak akan membahayakan kita dan lingkungan kita. Biaya yang kita keluarkan lumayan besar untuk kampanye tersebut karena kita menggandeng pihak media, LSM, RT/RW, perangkat desa lingkungan setempat. Ada yang mau ikut dan ada yang tidak mau ikut tetapi kebanyakan mereka mau mencoba yang memang kampanye ini tidak bisa dilakukan sekali, harus berulang kali. Menumbuhkan keyakinan di masyarakat bahwa berkegiatan itu tidak akan membahayakan selama kita mengikuti aturan di masa pandemi. Waktu itu pernah ada himbauan dilarang keluar rumah dan itu kita kampanyekan di sosial media bahwa sebenarnya bukan dilarang keluar rumah tetapi mengurangi keluar rumah atau pembatasan kegiatan."

Aspek ekonomi berkaitan erat dengan kesenjangan masyarakat tentunya. Kecukupan ekonomi bagi masyarakat baru akan tercapai jika hasil pendapatan tersebut dapat menutupi keperluan masyarakat, namun melihat dari kondisi sosial masyarakat yang mana segala perubahan aktivitas pada lembaga-lembaga kemasyarakatan dari kehadiran pandemi COVID-19 ini mempnegaruhi sistem sosial di dalamnya. Lapangan usaha lainnya mengalami kontraksi pertumbuhan seperti pariwisata sangat berdampak bagi usaha lainnya. Lesunya sektor pariwisata di Bali mengakibatkan pengangguran semakin bertambah karena pariwisata merupakan sektor andalan yang memberikan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar tempat wisata maupun masyarakat yang berasal dari luar. Begitu juga sektor lainnya yang bergantung dengan sektor pariwisata ini seperti perdagangan

bahan pokok dan petani penghasil karena produknya tidak diserap oleh sektor pariwisata. Bisnis hotel di Sanur juga terkena dampak akibat ketidakmampuan finansial dan kebijakan pembatasan kegiatan sehingga dibatalkannya *event-event* korporasi dan nonkorporasi. Pengangguran dan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) berdampak negatif secara sosial mulai tingginya tingkat perceraian, interaksi sosial terbatas, hingga pengaruh sosial pada perempuan dan anak-anak. Hal yang sama juga terjadi pada bisnis hotel di Sanur yang merumahkan karyawannya meskipun digaji 50% yaitu berdampak pada istri dan anak-anak karyawan yang ikut bekerja keras untuk *survive*, sementara yang tidak *survive* mengarah kepada timbulnya kekerasan dalam rumah tangga (KDRT) hingga perceraian. Aspek sosial yang negatif akan menghambat bisnis perhotelan seperti ketidaksiapan karyawan yang dirumahkan atau mengalami penurunan upah/gaji.

c) Politik

> "Kebijakan pemerintah saat itu bisa dibilang sangat menghambat karena semua kegiatan berhenti. Pariwisata pendukung utamanya adalah transportasi. Jika transportasi lumpuh maka kegiatan kepariwisataan pun ikut lumpuh. Orang yang menginap di hotel itu umumnya orang luar kota yang jaraknya lebih dari 30 km. Tidak ada atau jarang sekali orang yang tinggal di sekitar hotel untuk menginap di hotel kami. Akan tetapi kebijakan pemerintah tersebut untuk menjaga kestabilan keamanan memang harus dilakukan. Saya sangat setuju dengan apa yang dilakukan dengan pemerintah Indonesia yaitu tidak boleh adanya orang yang berkumpul, menjaga jarak, benar-benar *strict* tidak ada kegiatan karena itu adalah salah satu cara yang termudah dan ampuh disertai dengan penegakan hukum yang merata. Pihak TNI-Polri turut serta dalam penegakan ini, sehingga pemulihan keadaan bisa terjadi dengan lebih cepat. Vaksin pertama banyak mendapat

> penolakan, dan saat itu TNI-Polri, ulama, rohaniawan semua ikut turun mengampanyekan. Kita harus mendukung kebijakan ini yang terukur, terarah, dan terkendali. Banyak dilakukan *adjustment* terbukti dengan setiap minggu peraturan itu berubah. Artinya pemerintah bekerja keras menyelaraskan pergerakan virus terkendali, pergerakan ekonomi tetap berjalan, perbaikan yang minus menjadi positif terjadi."

Aspek politik memegang peranan yang penting dalam menghadapi pandemi COVID-19. Politik berkaitan dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah. Politik adalah hal yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan dan negara. Politik adalah segala sesuatu tentang proses perumusan dan pelaksanaan kebijakan publik. Sebagaimana diketahui bahwa pemerintah menerapkan kebijakan *lockdown* yang dimodifikasi baik dengan sebutan PSBB atau pun PPKM. Pemerintah juga melalui Gugus Tugas Percepatan Penanganan COVID-19 membuat empat strategi yang akan secara konsisten dilakukan untuk menguatkan kebijakan *physical distancing* sebagai strategi dasar demi mengatasi pandemi COVID-19. Strategi pertama sebagai penguatan strategi dasar adalah gerakan masker wajib saat berada di ruang publik atau di luar rumah. Strategi kedua adalah penelusuran kontak (*tracing*) dari kasus positif yang dirawat dengan menggunakan *rapid test*. Strategi ketiga adalah edukasi dan penyiapan isolasi secara mandiri pada sebagian hasil *tracing* yang menunjukan hasil tes positif dari rapid tes atau negatif dengan gejala untuk melakukan isolasi mandiri. Strategi keempat adalah isolasi Rumah Sakit yang dilakukan kala isolasi mandiri tidak mungkin dilakukan, seperti karena ada tanda klinis yang butuh layanan definitif di Rumah Sakit. Selanjutnya pemerintah terkesan Tarik-ulur dengan kebijakan yang dikeluarkan dan terkesan kontradiktif seperti dilarang menimbulkan kerumunan

sementara gelaran Pilkada berjalan. Aspek politik sangat menghambat bisnis hotel yaitu tidak dikeluarkannya izin keramaian dan wisata akibat bertentangan dengan kebijakan pemerintah. Kegiatan yang tadinya mendapat izin kemudian dibatalkan akibat petugas di lapangan yang memiliki tafsir berbeda. Kebijakan pemerintah yang terus-menerus memperpanjang PPKM dan pemberlakuan syarat masuk Bali yang dianggap memberatkan sebagian besar orang sehingga *event* MICE (*meeting, incentive, convention, exhibition*) ditunda bahkan dibatalkan.

d) Teknologi

> "Masa pandemi menjadi awal pengaplikasian dan peralihan teknologi yang mengutamakan jaringan internet. Aspek teknologi tidak memiliki hambatan karena di industri perhotelan kami mendapatkan stimulus sehingga untuk pemanfaatan teknologi tersebut luar biasa. Pemerintah mengembangkan dengan membangun jaringan internet dimana-mana."

Salah satu tanda perkembangan zaman yaitu adanya teknologi yang mulai masif digunakan. Perkembangan teknologi yang semakin maju dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan yang semakin baik. Teknologi adalah keseluruhan sarana untuk menyediakan barang-barang yang diperlukan bagi kelangsungan dan kenyamanan hidup manusia. Penggunaan teknologi oleh manusia diawali dengan pengubahan sumber daya alam menjadi alat-alat sederhana. Perkembangan teknologi terbaru, termasuk di antaranya mesin cetak, telepon, dan internet, telah memperkecil hambatan fisik terhadap komunikasi dan memungkinkan manusia untuk berinteraksi secara bebas dalam skala global. Perkembangan teknologi tentu membantu bisnis perhotelan dalam menyelenggarakan kegiatan usahanya. Perusahaan hotel seharusnya dapat memanfaatkan teknologi

sebagai pengganti *offline event* atau dalam penyelenggaraan *hybrid event* yang menggabungkan *online event* dan *offline event*. Aspek teknologi di masa pandemi COVID-19 ini tidak menemui hambatan berarti dari peralatan dan perlengkapan yang dimiliki perusahaan perhotelan. Hambatan yang muncul seringkali dari ketidaksiapan *internet provider* dalam memberikan jasanya. Seringkali kasus di lapangan terjadi yaitu terputusnya koneksi internet atau audio-visual yang terganggu akibat kekurangan *bandwith*.

e) Ekologi

"Hambatan ekologi yang kami hadapi tidak ada gangguan yang berarti karena di perusahaan kami mempunyai program yang memang secara *sustainability* yang harus kita lakukan berkelanjutan itu mempertahankan ekosistem, lingkungan alam di sekitar kita agar tidak rusak. Sebelum abad 21 kami sudah mencanangkan yang namanya Planet 21 yaitu benar-benar memanfaatkan alam sekitar kita untuk menunjang bisnis kita tanpa merusaknya. Oleh sebab kita sudah berorientasi ke hal itu, maka pada masa pandemi kami tidak mengalami kendala tersebut. Contohnya di semua jaringan hotel kami mempunyai *greenery* untuk *support* produk yang *chemical free* seperti tanaman sayur-sayuran dan buah-buahan organik yang kita gunakan untuk produk F & B kami. Masalah sampah pun dapat kami atasi meskipun saat itu dapat dikatakan semuanya berhenti, begitu pula tukang angkut sampah. Oleh sebab itu kami siapkan dengan memilah-milah sampah yang organik dan plastik. Sampah organik kita upayakan agar dapat dimanfaatkan untuk alam sekitar kita seperti membuat pupuk kompos dan bekerjasama dengan beberapa peternakan yang bisa menggunakan sampah tersebut. Untuk sampah plastik dan sejenisnya yang tidak dapat didaur ulang memang kita kurangi penggunaannya. Saat

> ini jajaran hotel kami mempunyai program akhir tahun 2022 sudah tidak menggunakan plastik. Jika menggunakan plastik maka sanksinya hotel harus tutup. Perubahan ini menimbulkan biaya besar jika tidak dilakukan jauh-jauh hari. Pada menu makanan pun kami tunjukkan beberapa makanan yang berbahan organik dan non-organik, sifatnya *healthy food*, kami infokan juga untuk beberapa tamu yang alergi terhadap makanan tertentu. Jika dibilang biaya ya pasti ada penambahan biaya, tetapi biaya itu akan mendapatkan tanggapan baik dari konsumen karena konsumen juga sudah berubah yang misalnya dulu suka goreng-gorengan saat ini menghindarinya demi kesehatan. Misalnya juga makanan dari hewan yang dilindungi seperti *shark fin*, maka jaringan kami juga tidak menjualnya. Jika ada yang menjual maka restoran kena *banned*, harus tutup sampai menu tersebut ditiadakan baru boleh beroperasi kembali. Kami mengusahakan menjaga ekologi di area kami ini benar-benar terjadi, terimplementasi dengan nyata."

Ekologi adalah ilmu yang mempelajari interaksi antar makhluk hidup maupun antara makhluk hidup dengan lingkungannya. Ilmu ekologi secara umum mempelajari tentang interaksi organisme dengan lingkungan hidup di sekitarnya. Ruang lingkup ekologi pada dasarnya terbatas pada beberapa hal, seperti misalnya individu, populasi, komunitas, ekosistem, dan biosfer. Bisnis perhotelan di Sanur tidak menemui hambatan yang berarti dalam aspek ekologi ini karena mereka memahami aspek ekologi ini yang dikaitkan dengan kegiatan bisnis mereka. Pelaku bisnis hotel di Sanur memahami mengenai penggunaan zat-zat kimia untuk perlengkapan dan peralatan mereka sebisa mungkin bebas bahan kimia, ramah lingkungan, dan tidak mencemari lingkungan. Dalam hal pengelolaan sampah bersinergi dengan instansi terkait sehingga manfaat meningkat. Begitu pula

pelarangan penggunaan atau konsumsi hewan yang dilindungi di restoran mereka sehingga ekosistem yang berkelanjutan dapat terjaga dengan baik.

2) Lingkungan industri atau *industry environment*

Hambatan pandemi COVID-19 pada aspek industri atau *industry environment* sebagai berikut:

a) Hambatan masuk

> "Saya rasa idak ada kesulitan yang berarti karena kami sudah masuk di bisnis ini sudah lama dengan infrastruktur dan manajemen yang kuat. Masuk dalam suatu industri berarti kita harus siapkan terlebih dahulu. Industri menetapkan ketentuan atau syarat masuk. Kami memiliki kompetensi yang memadai untuk memasuki bisnis ini sehingga hambatan-hambatan yang timbul tidak berarti. Konsumen kami membutuhkan konsep *resort* yang kami tawarkan yaitu kenyamanan, restoran sebagai sarana pendukung, beserta keindahan alam sekitar. Seperti yang saya katakan sebelumnya bahwa hotel itu merupakan bagian dari dunia pariwisata pasti selalu diperlukan seperti makhluk sosial yang bekerja memerlukan istirahat, *refreshing*, liburan dan itu yang kami yakini masih ada peluangnya."

Bisnis perhotelan tidak menemui hambatan masuk dalam aspek lingkungan industri ini karena industri akomodasi dan restoran masih memiliki potensi yang besar seiring manusia mengalami tuntutan kerja yang begitu tinggi, tekanan kerja yang semakin kuat, dan beban kerja yang berlebih. Liburan tidak bisa dipungkiri memberikan manfaat bagi tubuh manusia. Liburan membawa dampak yang baik untuk kesehatan, seperti menghilangkan stres dari segala rutinitas yang ada. Tanpa disadari pergi berlibur juga bisa membantu untuk mengatasi tekanan pekerjaan dengan lebih mudah dan meningkatkan kreativitas

karena ide-ide itu akan datang saat orang berada dalam kondisi pikiran yang rileks dan santai.

b) Kekuatan pemasok

> “Pandemi COVID-19 memang membuat banyak bisnis hancur, tidak terkecuali hotel. Banyak hotel yang tutup bahkan dijual oleh pemiliknya yang berakibat pada menganggurnya para pemasok. Dalam hal kekuatan pemasok kami tidak mengalami hambatan karena banyaknya pemasok yang terdampak COVID-19 tersebut. Saya meyakini bahwa dalam bisnis yang baik harus berputar. Kita saling membutuhkan dengan yang namanya *supplier*, *vendor*, dan mitra bisnis kita lainnya. Kita tidak mungkin menyediakan kebutuhan misalnya sayuran dan buah-buahan dengan menanam sendiri, membutuhkan *sea food* untuk restoran dengan menangkap sendiri. Hal tersebut akan mematikan perputaran bisnis tersebut. Jadi kita membutuhkan pemasok yang kuat salah satunya dengan mengutamakan pembayaran mereka sehingga pemasok memiliki ketersediaan yang lengkap dalam menunjang bisnis kami.”

Bisnis perhotelan tidak menemui hambatan kekuatan pemasok yang berarti dalam aspek lingkungan industri ini. Banyaknya pemasok yang tidak berkegiatan bisnis akibat COVID-19 justru memberikan ragam pilihan dalam pemenuhan kebutuhan bisnis hotel. Daya tawar pemasok yang kuat memungkinkan pemasok untuk menjual bahan baku pada harga yang tinggi ataupun menjual bahan baku yang berkualitas rendah kepada pembelinya. Dengan demikian, keuntungan perusahaan akan menjadi rendah karena memerlukan biaya yang tinggi untuk membeli bahan baku yang berkualitas tinggi. Hal sebaliknya yaitu semakin rendah daya tawar pemasok, semakin tinggi pula keuntungan perusahaan. Daya tawar pemasok menjadi tinggi apabila hanya sedikit pemasok yang menyediakan bahan baku

yang diinginkan, sementara banyak pembeli yang ingin membelinya, hanya terdapat sedikit bahan baku pengganti ataupun pemasok memonopoli bahan baku yang ada.

Saat itu hotel yang masih beroperasi atau *survive* di masa pandemi memiliki posisi tawar yang kuat. Semakin tinggi daya tawar hotel dalam menuntut harga yang lebih rendah ataupun kualitas produk yang lebih tinggi, semakin rendah profit atau laba yang akan didapatkan oleh pemasok. Harga produk yang lebih rendah berarti pendapatan bagi pemasok juga semakin rendah dan pemasok memerlukan biaya yang tinggi dalam menghasilkan produk yang berkualitas tinggi. Sebaliknya, semakin rendah daya tawar hotel maka semakin menguntungkan bagi pemasok. Daya tawar hotel tinggi apabila jumlah pemasok dan produk pengganti yang banyak, banyak stok yang tersedia namun hanya sedikit pembelinya akibat hotel-hotel lainnya tidak beroperasi. Namun posisi tawar yang kuat harus diiringi dengan sistem pembayaran yang baik sehingga tidak ada tunggakan kepada pemasok yang berakibat pada sinergi roda bisnis akan berjalan.

c) Kekuatan pembeli

> “Hambatan ada meski tidak terlalu tajam karena ekonomi bergerak namun dengan kemampuan pasar yang mengalami penurunan. Hal ini membuat kami berpikir bagaimana secara *total revenue* yang kita dapatkan tetap sama dengan jumlah tamu yang lebih banyak. Sifatnya lebih kepada *volume* untuk mencapai *total revenue* yang diinginkan dengan keuntungan yang didapat. Tetapi kita perlu *extra effort* atau bekerja lebih untuk memberikan *service* karena memang jumlahnya lebih besar daripada keadaan normal. Ini berarti *spending power* berubah, bukan pendapatannya menurun tetapi dia harus mencadangkan lebih apabila terjadi risiko pada sistem kesehatannya. Kalau dulu batuk-batuk hanya perlu minuman herbal atau obat bebas di pasaran sudah sembuh, sekarang

tidak bisa karena harus tes Covid terlebih dahulu sehingga biaya yang dianggarkan bertambah. Contohnya group yang sebelum Covid melakukan pemesanan hotel tetapi ketika Covid melanda mereka perlu anggaran lebih untuk test kesehatan agar program tetap berjalan."

Bisnis perhotelan menemui hambatan kekuatan pembeli dalam aspek lingkungan industri ini karena kekuatan pembeli berkaitan dengan aspek-aspek lainnya. Aspek kekuatan pembeli berkaitan dengan aspek ekonomi yang saat ini sedang terpuruk. Banyak kegiatan yang gagal diselenggarakan karena adanya pembatalan dari konsumen. Aspek kekuatan pembeli juga berkaitan dengan aspek politik yang melahirkan *policy* yang bisa dianggap memberatkan. Meskipun diterangkan bahwa pendapatan konsumen tidak menurun melainkan adanya penambahan biaya yang harus dialokasikan untuk perjalanan wisata seperti test Covid terutama bagi *group* yang jumlahnya banyak dan perjalanan yang menggunakan pesawat terbang. Biaya rapid/antigen meskipun biayanya tidak sebesar test PCR akan 'membengkak' ketika diberlakukan dengan jumlah orang yang banyak dalam satu *group*. Apalagi test PCR yang diwajibkan bagi wisatawan yang melakukan perjalanan menggunakan pesawat terbang.

d) Ketersediaan jasa pengganti

"Sebelum pandemi COVID-19 hotel kami mengalami tingkat okupansi yang tinggi bahkan melebihi kapasitas *room* yang kami miliki. Oleh sebab itu kami bekerja sama dengan *sister hotel* dan hotel-hotel sekitar yang sesuai dengan standar yang kami miliki guna tidak mengecewakan pelanggan. Memasuki pandemi tentu saja ketersediaan jasa pengganti atau substitusi di bisnis hotel ini banyak apalagi banyak hotel yang mengalami penurunan okupansi bahkan tidak beroperasi sama sekali. Ketersediaan jasa pengganti tidak mengalami hambatan sama sekali."

Bisnis perhotelan tidak menemui hambatan ketersediaan jasa pengganti yang berarti dalam aspek lingkungan industri ini karena antara perusahaan perhotelan sering melakukan kerjasama dalam pemenuhan kebutuhan akomodasi konsumen. Namun bisa saja terjadi hambatan atau ancaman jika konsumen mendapatkan jasa pengganti yang lebih murah atau jasa pengganti yang memiliki kualitas lebih baik dengan biaya pengalihan yang rendah. Semakin sedikit jasa pengganti yang tersedia di pasaran akan semakin menguntungkan perusahaan kita.

e) Persaingan kompetitif

> "Persaingan kompetitif di seluruh industri pasti ada, tapi kami merasakan tidak adanya hambatan yang berarti. Kami memiliki kapasitas dan kapabilitas yang berbeda-beda dan hal tersebut tentu saling melengkapi. Jaringan hotel kami kuat dan mendunia begitu pula dengan dukungan *hotel management system* yang kami miliki."

Bisnis hotel tidak menemui hambatan persaingan ketat yang berarti dalam aspek lingkungan industri ini karena untuk menghidupkan industri hotel adalah dengan bekerjasama bukan bersaing. Namun kekuatan ini adalah penentu utama karena perusahaan harus bersaing secara agresif untuk mendapatkan pangsa pasar yang besar. Perusahaan akan semakin diuntungkan apabila posisi perusahaan kuat dan tingkat persaingan pada pasar yang sama tersebut yang rendah. Persaingan semakin ketat akan terjadi apabila banyak pesaing yang merebut pangsa pasar yang sama serta loyalitas pelanggan yang rendah. Oleh sebab itu hotel yang kuat harus memiliki konsep yang bagus dan memiliki keunikan tersendiri yang menjadi nilai lebih di mata konsumen.

3) Lingkungan operasional atau *operating environment*

Hambatan pandemi COVID-19 pada aspek operasional atau *operating environment* adalah sebagai berikut:

a) Pesaing

> “Aspek pesaing tidak mengalami hambatan seperti yang kami katakan sebelumnya bahwa persaingan kompetitif kami ubah menjadi suatu kolaborasi dalam mensukseskan suatu *event* besar seperti acara kongres partai, olahraga *triathlon* dunia yang membutuhkan kamar banyak melebihi kapasitas yang kami miliki. Oleh sebab itu kami bekerja sama dengan pesaing kami untuk memenuhi kebutuhan tersebut.”

Bisnis hotel tidak menemui hambatan pesaing yang berarti dalam aspek lingkungan operasional ini karena sebagaimana pada aspek persaingan kompetitif tidak terjadi sehingga pesaing bukanlah suatu hambatan. Secara organisasional tentu di antara sesama perusahaan hotel yang berorientasi laba adalah pesaing yang akan menimbulkan persaingan. Hal ini dapat dibangun apabila ada kesadaran dari pelaku industri bahwa mereka bergerak di bidang yang sama yang harus bekerja sama dalam menghidupkan industri perhotelan ini bukan dengan persaingan yang menjatuhkan lawan demi keuntungan sesaat.

b) Pemberi kredit

> “Kami tidak pernah berhubungan dengan perbankan atau lembaga keuangan lainnya dalam aspek pemberi kredit baik sebelum pandemi maupun saat pandemi berlangsung. Keuangan memang sulit saat itu namun dengan keyakinan untuk membangun bisnis yang berkesinambungan saya jelaskan kepada pemilik hotel agar tetap berlanjut meski dengan biaya yang lebih besar namun penekanan biaya-biaya lainnya seperti perbaikan dan penggantian unit baru peralatan dan perlengkapan dapat ditekan. Begitu pula kesiapan SDM yang sudah kami ajarkan untuk memiliki kemampuan yang lebih”

Bisnis hotel tidak menemui hambatan pemberi kredit dalam aspek lingkungan operasional ini karena penggunaan modal mandiri yang merupakan alokasi dari keuntungan sebelumnya dapat dioptimalkan sehingga bisnis tetap berjalan dengan meminimalisasi tingkat kerugian yang ada.

c) Pelanggan

"Aspek pelanggan tidak menemui hambatan karena bisa dibilang pelanggan kami memiliki loyalitas yang tinggi. Banyak *repeater* yang mengungkapkan hal itu. Ada kerinduan mereka untuk datang berlibur menggunakan jasa kami meski dalam keadaan pandemi. Memang yang menjadi kendala adalah regulasi dari pemerintah Indonesia maupun negara asal mereka yang mengeluarkan *travel warning.* Oleh sebab itu kami selalu melakukan kampanye dan edukasi kepada pelanggan bahwa hotel kami aman untuk dikunjungi karena kami menjalankan protokol kesehatan yang ketat."

Bisnis perhotelan tidak menemui hambatan pelanggan dalam aspek lingkungan operasional ini karena umumnya hotel memiliki pelanggan yang loyal. Wisatawan dan pelanggan korporasi sering melakukan konsumsi ulang jasa yang diberikan hotel karena kepuasan pelanggan tercapai. Menurunnya okupansi bukan karena beralihnya pelanggan ke hotel lainnya melainkan karena aspek ekonomi dan kebijakan pemerintah.

d) Pasar tenaga kerja

"Aspek pasar tenaga kerja juga tidak mengalami hambatan baik sebelum dan masa pandemi. Bali terkenal akan pariwisatanya dan banyak sekolah-sekolah, kampus-kampus yang mengutamakan program studi kepariwisataan. Kami bekerja sama dengan sekolah kejuruan dan kampus pariwisata dalam pemenuhan pasar tenaga kerja ini. Masa pandemi tentu tenaga kerja ini melimpah akibat banyaknya hotel yang tutup dan tidak beroperasi secara penuh."

Bisnis perhotelan tidak menemui hambatan pasar tenaga kerja dalam aspek lingkungan operasional ini karena industri hotel di Bali didukung oleh universitas, sekolah tinggi, sekolah menengah kejuruan kepariwisataan yang menyediakan *trainee* dan lulusannya yang menunjang bisnis hotel.

e) Pemasok

"Pemasok dalam lingkungan operasional kami tidak mengalami hambatan karena banyaknya pemasok yang ada saat ini yang memberikan posisi tawar kami menjadi kuat. Tetapi kekuatan posisi tawar tersebut kami imbangi dengan sistem pembayaran yang baik sehingga pemasok siap sedia ketika kami butuhkan."

Bisnis perhotelan di Sanur tidak menemui hambatan pemasok yang berarti dalam aspek lingkungan operasional ini karena industri hotel masih didukung oleh kekuatan pemasok dan pasar tenaga kerja yang bagus. Hotel tidak mendapatkan kesulitan dalam berhubungan dengan pemasok kebutuhan hotel. Pemasok justru menanti dari hotel kapan dibutuhkan.

Dari keempat faktor eksternal hambatan bisnis perhotelan di Sanur menunjukkan bahwa aspek lingkungan jauh atau *remote environment* merupakan hambatan terberat terutama pada aspek ekonomi, sosial, dan politik. Selanjutnya hambatan lingkungan industri atau *industry environment* pada aspek kekuatan pembeli, sedangkan hambatan tidak diketemukan pada lingkungan operasional atau *operating environment*.

5.3 Aspek Strategis yang Dapat Diterapkan Bisnis Perhotelan di Era *New Normal*

Hambatan-hambatan bisnis dalam bisnis perhotelan telah teridentifikasi baik dari faktor internal maupun eksternal. Hambatan bisnis terberat perusahaan perhotelan pada faktor internal teridentifikasi pada aspek keuangan. Aspek selanjutnya teridentifikasi pada aspek teknis dan operasional.

Hambatan bisnis terberat perusahaan perhotelan pada faktor eksternal teridentifikasi pada aspek lingkungan jauh atau *remote environment* terutama pada aspek ekonomi, sosial, dan politik. Hambatan selanjutnya teridentifikasi pada aspek lingkungan industri atau *industry environment* yaitu aspek kekuatan pembeli. Setelah teridentikasi hambatan-hambatan bisnis pada faktor internal dan eksternal, maka perusahaan perlu menerapkan aspek-aspek strategis dalam bisnis di era *new normal*.

5.3.1 Faktor internal

Aspek keuangan merupakan hambatan terberat perusahaan perhotelan. Sebelum adanya pandemi COVID-19 perusahaan perhotelan dapat mengelola keuangannya dengan baik. Finansial dioptimalkan tanpa adanya penurunan kualitas jasa. Perputaran finansial berjalan lancar tanpa adanya hambatan. Hal berbeda terjadi setelah pandemi COVID-19 yang membuat perusahaan perhotelan harus menderita kerugian tanpa proyeksi yang jelas ke depannya. Perusahaan perhotelan juga harus menanggung 'biaya hidup' dengan tetap menggaji karyawan meskipun tidak penuh dalam pembayarannya namun tetap mengikuti ketentuan dari Kemenaker yaitu 50% gaji. Aspek strategis keuangan yang dapat dilakukan perusahaan perhotelan untuk dapat menjalankan bisnisnya di era *new normal* ini adalah:

1) Mempertahankan *revenue*

Revenue adalah uang yang dihasilkan dari kegiatan usaha biasa yang dihitung dari pengalian harga penjualan rata-rata dengan jumlah unit yang terjual. Pendapatan ini diperoleh dalam satu periode tertentu, misalnya satu bulan atau satu tahun. *Revenue* merupakan dana yang masuk ke perusahaan akibat aktivitas bisnis yang dijalankannya. Untuk mempertahankan *revenue* di saat kondisi bisnis 'tidak normal' dapat dilakukan hal-hal sebagai berikut:

a) Mencari target konsumen baru

Salah satu strategi untuk tetap mempertahankan *revenue* adalah dengan cara menyasar konsumen baru. Setiap bisnis umumnya memiliki konsumen atau pangsa pasar yang berbeda-beda.

Biasanya mereka dibedakan berdasarkan jenis kelamin, usia, demografi, lokasi dan lain sebagainya. Bisnis perhotelan di Sanur yang sebagian besar *revenue* dihasilkan dari MICE Kementerian Pusat di Jakarta, ketika pandemi COVID-19 perusahaan mencoba mencari target konsumen yang berbeda. Rumah sakit mengalami *over capacity* sehingga tidak semua orang yang terpapar COVID-19 perlu dirawat di rumah sakit. Orang tanpa gejala (OTG) hanya membutuhkan isolasi mandiri, begitu pula pasien yang telah dinyatakan negatif oleh pihak rumah sakit membutuhkan isolasi mandiri. Rumah sakit juga kekurangan dokter (tenaga medis) dan tenaga kesehatan sehingga banyak yang didatangkan dari luar Bali. Hal ini tentu saja menjadi peluang perusahaan dapat menyasar target konsumen yang terkena COVID-19 dengan *fatality rate* rendah yang membutuhkan isolasi mandiri. Perusahaan juga bisa mengadakan kerjasama dengan dinas kesehatan setempat untuk menampung dokter dan tenaga kesehatan yang dibutuhkan setiap saat di rumah sakit rujukan COVID-19 terdekat serta pasien yang telah usai dirawat di rumah sakit dan membutuhkan waktu isolasi mandiri sebelum kembali berkumpul kepada keluarganya.

b) Menjual layanan dalam volume lebih besar

Mempertahankan *revenue* juga dapat dilakukan dengan cara menjual produk atau layanan dalam *volume* yang lebih besar. Maksudnya adalah perusahaan dapat meningkatkan jumlah atau kuantitas penjualan kamar hotel dengan menurunkan harga jual. Meskipun harga menurun yang berakibat pada penurunan penghasilan, namun dengan *volume* penjualan kamar yang lebih besar di saat tekanan ekonomi dapat mencapai *revenue* yang ditargetkan. Hal ini umum dilakukan oleh maskapai penerbangan, biro perjalanan, hotel, dan tempat wisata lainnya yang menjual harga lebih murah ketika *low season* dan *weekday* untuk memancing minat konsumen berlibur dengan penawaran promo-promo yang menggiurkan. Cara ini dilakukan agar perusahaan tetap

menghasilkan *revenue* walaupun adanya penyesuaian target dengan meminimalisasi kerugian.

c) Meningkatkan nilai jual

Cara lain memperoleh *revenue* adalah dengan meningkatkan nilai jual bisnis kepada konsumen sehingga konsumen merasa mendapatkan nilai lebih bila mengonsumsi layanan yang ditawarkan hotel. Perusahaan bisa mempersingkat siklus penjualan untuk meningkatkan nilai jual, di mana konsumen merasa dimudahkan, sederhana, dan tidak mengalami banyak kesulitan untuk melakukan pembelian layanan. Hotel diibaratkan seperti rumah yang keberadaannya sangat dibutuhkan ketika seseorang sedang melakukan perjalanan jauh. Hotel dapat meningkatkan nilai jual kepada konsumen melalui desain hotel tersebut. Konsep desain hotel ini beragam sebagaimana layaknya rumah ada yang minimalis, klasik, *baliness style*, *river view*, *garden view*, *ocean view*, dan sebagainya. Artinya, dengan memiliki atau menonjolkan *uniqueness* (keunikan) hotel dapat meningkatkan nilai jual kepada konsumen yang berdampak pada *revenue.*

d) Menambah layanan atau diversifikasi bisnis

Menambah layanan merupakan cara yang cukup mudah untuk meningkatkan *revenue,* apabila bisnis berjalan dengan baik. Namun, sebelum memutuskan untuk menambah produk, sebaiknya lakukan riset terlebih dahulu tentang produk atau layanan yang paling disukai atau memiliki banyak permintaan oleh konsumen sehingga tambahan produk atau layanan akan tetap terjual. Jika perusahaan salah dalam memutuskan produk atau layanan yang akan ditambah, maka akan memiliki risiko untuk merugi lebih tinggi. Hal ini karena produk atau layanan yang ditambah tentu saja akan mengeluarkan biaya. Apabila biaya tersebut sudah dikeluarkan tetapi penjualan tidak meningkat berarti beban periode tersebut lebih besar, akibatnya *revenue* tidak ada dan profit akan berkurang. Meningkatkan profit dan pendapatan dengan

memperluas bidang industri yang telah perusahaan kuasai sehingga perusahaan dapat meminimalisasi risiko gagal. Bisnis perhotelan dapat melakukan *related diversification* seperti festival kuliner, *Sunday market*, café unik kekinian, atau agen perjalanan wisata.

e) Menyederhanakan proses bisnis dan mengurangi biaya operasional
Untuk mempertahankan *revenue* perusahaan dapat menitikberatkan pada penyederhaan proses bisnis dan menghemat biaya operasional. Perusahaan dapat mencari proses bisnis yang memakan banyak waktu, tenaga, dan biaya operasional. Selanjutnya buatlah agar proses tersebut lebih sederhana dan efisien. Perusahaan dapat melakukan efisiensi dengan menghentikan penggunaan tenaga kerja kontrak dan meng-*upgrade* tenaga kerja tetap. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat menggaji karyawan tetap dan target *revenue* tercapai di era *new normal*.

2) Perputaran laba dan kemampuan menganalisis laba

Banyak penelitian kuantitatif yang menunjukkan bahwa perputaran modal berpengaruh positif signifikan terhadap laba. Apabila perputaran modal meningkat, maka laba yang dihasilkan akan meningkat pula. Begitu pula sebaliknya, apabila perputaran modal menurun, maka laba yang dihasilkan akan menurun pula. Laba dihasilkan oleh modal yang berputar dan perusahaan dapat melakukan sebaliknya ketika era *new normal*. Sebelum pandemi tentu saja perusahaan sudah menghasilkan laba. Perusahaan dapat memanfaatkan perputaran laba sebagai modal untuk operasionalisasi. Perusahaan memperoleh keuntungan yang dapat dibayarkan sebagian sebagai dividen dan sebagiannya lagi ditahan oleh perusahaan. Rapat Umum Pemegang Saham bisa menerapkan kebijakan laba ditahan untuk operasionalisasi. Jadi, perusahaan awalnya memutar modal kerja memperoleh keuntungan yang selanjutnya diputar kembali mendapatkan modal kerja tersebut dari perputaran laba sebelumnya sebagai siklus.

Perusahaan juga harus mempunyai kemampuan untuk menganalisis laba dari kegiatan yang dijalankan. Informasi yang diperlukan guna memproyeksi arus kas operasi masa depan dapat bersumber dari informasi historis yang digolongkan sesuai dengan karakteristik arus kas. Laba merupakan informasi keuangan yang berhubungan dengan kegiatan operasi perusahaan, karena laba timbul dari unsur yang saling berhubungan dengan operasionalisasi perusahaan yaitu pendapatan dan beban. Laba dibagi ke dalam komponen akrual menjadi laba kotor, laba operasi, dan laba bersih agar bisa memproyeksikan arus kas masa depan. Perusahaan harus menganalisis *profit* suatu kegiatan dari historis keuangan masa lalu apakah layak atau tidak layak menjalankan operasionalisasi usaha yang bisa memperoleh laba. Analisis rasio keuangan juga bisa dijalankan perusahaan seperti profitabilitas yaitu menganalisis kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dengan memanfaatkan aset atau ekuitas yang dimiliki perusahaan.

3) Meminimalisir pinjaman

Pinjaman dalam bisnis sangat membantu dalam menjalankan dan mengembangkan perusahaan, apalagi di saat kondisi krisis yang diakibatkan pandemi COVID-19. Namun pinjaman yang berlebihan dan tidak sesuai dengan kemampuan membayar serta didukung dengan pelemahan ekonomi tentu menjadi persoalan. Perusahaan hotel dalam keadaan seperti ini dapat mengambil kebijakan untuk meminimalisir pinjaman agar terhindar dari beban-beban yang timbul yang memberatkan perusahaan. Sebagaimana yang telah disebutkan di atas bahwa perusahaan dapat meminjam modal operasional dari laba yang dihasilkan sebelumnya. Modal operasional ini bisa dikatakan sebagai modal mandiri yaitu modal yang diperoleh dari pemilik usaha (*owner*) atau *stockholder* itu sendiri. Perusahaan perhotelan bisa menggunakan permodalan mandiri yang mempunyai kelebihan daripada permodalan luar/eksternal seperti (1) tidak ada *cost* yang timbul seperti biaya bunga, administrasi, dan provisi, (2) tidak mengalami ketergantungan

pada pihak lain yang dapat mengintervensi kebijakan perusahaan, (3) sederhana dan cepat tanpa membutuhkan persyaratan yang rumit dan memakan waktu yang relatif lama.

Aspek teknis dan operasional merupakan hambatan fakor internal selanjutnya pada perusahaan perhotelan. Aspek strategis yang dapat dilakukan perusahaan dapat dijabarkan sebagai berikut.

1) Pemeliharaan dan optimalisasi

Karyawan membutuhkan peralatan dan perlengkapan untuk memudahkan pekerjaan. Peralatan dan perlengkapan yang terawat dengan baik akan mengurangi peluang kecelakaan dalam bekerja akibat kerusakan peralatan dan perlengkapan tersebut. Peralatan dan perlengkapan kerja yang baik dan terawat juga akan menghambat kontaminasi zat-zat berbahaya pada alat yang mudah berjamur dan berkarat. Pandemi COVID-19 membuat banyak perusahaan harus berhenti dalam berkegiatan. Hal ini berarti peralatan dan perlengkapan tidak digunakan dalam waktu yang tidak ditentukan yang dapat mengakibatkan kerusakan. Untuk mencegah kerusakan yang terjadi karena peralatan dan perlengkapan tidak digunakan, maka perusahaan harus melakukan *maintenance* agar tetap berfungsi baik dan memperpanjang usia penggunaannya.

Peralatan dan perlengkapan berbasis listrik seperti lampu penerangan dapat dilakukan pemadaman di area yang tidak adanya kegiatan. Hal tersebut dilakukan agar terjadi penghematan energi listrik dan umur lampu yang lebih panjang. *Air conditioner* (AC) membutuhkan perawatan rutin untuk memastikannya bekerja dalam kondisi optimal. Mengabaikan perawatan dapat menyebabkan kotoran dan serpihan menumpuk di AC yang berakibat rusaknya komponen penting. Tersumbatnya filter udara mengganggu aliran udara dan AC harus bekerja keras untuk menghasilkan suhu yang diinginkan dengan mengatasi filter yang tersumbat tersebut. Hal ini juga menyebabkan kualitas udara yang dihasilkan menjadi buruk serta merusak kesehatan tamu hotel.

Core business hotel adalah penjualan kamar. Kamar yang tidak terjaga dan terawat kebersihannya dengan baik akan banyak menimbulkan masalah. Mulai dari jamur, lembab, bau yang tidak sedap, kutu busuk (*bedbugs*), dan sebaginya. Kutu busuk sejauh ini tidak dikenal sebagai serangga yang bisa mengakibatkan penyakit yang berbahaya, kecuali hanya reaksi alergi karena gigitannya. Namun, kutu busuk secara ekonomi akan sangat merugikan bagi industri perhotelan karena hotel akan kehilangan tamu akibat publisitas negatif. Oleh sebab itu perawatan kamar tetap dilakukan meskipun tidak ada tamu agar menghindari hal-hal yang tidak diinginkan yang dapat merugikan hotel ke depannya. Hal sederhana yang dapat dilakukan adalah membersihkan kamar secara berkala dari debu, jamur, dan kotoran yang menempel, serta membuka ventilasi kamar agar tidak lembab.

Kitchen (dapur) pada hotel merupakan salah satu bagian hotel yang tugas utamanya adalah mengolah makanan atau memproduksi makanan. Dapur hotel memegang peranan yang tidak kalah penting dengan bagian-bagian lain yang ada di hotel. Seorang karyawan dapur atau juru masak dalam mengolah makanan harus mengerti tentang pengetahuan memasak, kesehatan dan kebersihan, standar resep, standar pelayanan penggunaan alat dapur, dan hal lain tentang makanan. Peralatan dan perlengkapan dapur hampir sebagian besar terbuat dari bahan *stainless steel* yang memiliki banyak keunggulan dibandingkan dengan bahan besi. Namun sebagaimana peralatan dan perlengkapan lainnya yang selalu digunakan tentu membutuhkan perawatan agar tetap awet dan kondisi baik saat digunakan sehingga menekan biaya perbaikan dan pembelian unit baru.

Perusahaan juga dapat melakukan optimalisasi dengan menyewakan peralatan, perlengkapan, atau pun fasilitas yang dimiliki hotel seperti kolam renang, lapangan tenis, area pantai, dan ruang rapat kepada masyarakat umum sehingga peralatan dan perlengkapan

yang digunakan dapat menghasilkan keuntungan dan meringankan biaya pemeliharaan.

2) Edukasi dan sosialisasi

Aspek teknis dan operasional dapat dilakukan perusahaan dengan mengedukasi dan sosialisasi kepada karyawan, konsumen, *vendor*, *supplier*, mitra kerja lainnya, dan warga masyarakat. Edukasi dan sosialisasi menjadi penting karena ada sebagian karyawan, konsumen, *vendor*, *supplier*, mitra kerja lainnya, dan warga masyarakat yang takut akan paparan COVID-19. Memang media saat itu memberitakan hal yang menakutkan bahwa jika terpapar COVID-19 akan menyebabkan kematian. Namun ada juga karyawan, konsumen, *vendor*, *supplier*, mitra kerja lainnya, dan warga yang menjadi satu kesatuan masyarakat yang tidak mempercayai adanya COVID-19 berikut vaksinnya akibat termakan *hoax*. Sulit sekali menerapkan protokol kesehatan terhadap mereka. Hal ini menyebabkan deteksi dini terhadap penyakit dan mitigasi masyarakat menjadi kurang. Menyampaikan informasi yang benar tentang COVID-19 telah dilakukan oleh perusahaan dengan menggandeng pihak-pihak terkait seperti instansi pemerintah, media *offline*, media sosial, desa, dan warga lingkungan setempat untuk tetap beraktivitas dengan tetap menjalankan protokol kesehatan dengan ketat.

Edukasi ke masyarakat dalam arti luas ini harus dilakukan secara terus-menerus, apalagi saat itu disebut ada *strain* baru yang penularannya lebih cepat. Edukasi kepada masyarakat agar bisa sensitif serta mendeteksi kalau sudah timbul gejala COVID-19 seperti demam, batuk, flu, atau hilang penciuman. Masyarakat juga harus sadar apakah pernah berhubungan dengan orang yang terpapar COVID-19. Penanggulangan pandemi tidak semata-mata tanggung jawab pemerintah, tapi juga masyarakat luas termasuk perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan. Penerapan 5M, 3T, PPKM, dan vaksinasi yang gencar diharapkan angka kematian dan kasus positif

COVID-19 di Indonesia bisa melandai stabil dan kegiatan ekonomi menjadi pulih.

Aspek teknis dan operasional berupa edukasi dan sosialisasi ini sangat penting bagi perusahaan hotel yang bisa diteruskan kepada masyarakat luas. Perusahaan harus berperan aktif dalam pencegahan *hoax* dan mengetahui tanda dan gejala umum infeksi. Infeksi COVID-19 dapat menimbulkan gejala ringan, sedang atau berat. Gejala klinis utama yang muncul yaitu demam (suhu >38°C), batuk, nyeri tenggorok, kongesti hidung, sakit kepala, dan kesulitan bernafas. Selain itu dapat disertai dengan sesak memberat, *fatigue*, mialgia, hilang penciuman dan pembauan atau ruam kulit, gejala gastrointestinal seperti diare dan gejala saluran nafas lain. Pada kasus berat perburukan secara cepat dan progresif, seperti ARDS, syok septik, asidosis metabolik yang sulit dikoreksi dan beberapa pasien, gejala yang muncul ringan, bahkan tidak disertai demam. Kebanyakan pasien memiliki prognosis baik, dengan sebagian kecil dalam kondisi kritis bahkan meninggal. Orang lanjut usia dan dengan kondisi medis yang sudah ada sebelumnya seperti tekanan darah tinggi, gangguan jantung, dan paru, diabetes dan kanker berisiko lebih besar mengalami keparahan. COVID-19 ditularkan melalui *droplet*, penularan terjadi ketika seseorang berada pada jarak dekat (dalam 1 meter) dengan seseorang yang memiliki gejala pernafasan (misalnya: batuk atau bersin) sehingga droplet berisiko mengenai mukosa (mulut dan hidung) atau konjungtiva (mata). Penularan juga dapat terjadi melalui benda dan permukaan yang terkontaminasi droplet di sekitar orang yang terinfeksi. Oleh karena itu, penularan virus COVID-19 dapat terjadi melalui kontak langsung dengan orang yang terinfeksi dan kontak tidak langsung dengan permukaan atau benda yang digunakan pada orang yang terinfeksi.

Rekomendasi standar untuk mencegah penyebaran infeksi adalah melalui cuci tangan secara teratur menggunakan sabun dan air bersih, menerapkan etika batuk dan bersin, menghindari kontak secara

langsung dengan ternak dan hewan liar serta menghindari kontak dekat dengan siapapun yang menunjukkan gejala penyakit pernapasan seperti batuk dan bersin. Selain itu, menerapkan Pencegahan dan Pengendalian Infeksi (PPI) saat berada di fasilitas kesehatan terutama unit gawat darurat.

3) Penambahan *bandwith* dan penerapan *hybrid event*

Hambatan lainnya pada aspek teknis dan operasional adalah terjadinya masalah pada kegiatan yang menggunakan jalur internet yaitu *online event*. Penggunaan *audio-visual* di *online event* membutuhkan *bandwith* yang besar. *Bandwidth* berhubungan dengan kecepatan suatu jaringan untuk melakukan transfer data dalam setiap detik. Semakin besar *bandwidth* sebuah jaringan, maka semakin cepat pula data yang ditransfer. Hotel telah melakukan investasi besar pengadaan *audio-visual* untuk menunjang *online event.* Secanggih apa pun peralatan dan perlengkapan *audio-visual* tidak akan berarti jika tidak didukung jaringan yang memadai untuk menggelar suatu *event online*. Oleh sebab itu, perusahaan dapat melakukan permohonan penambahan *bandwith* kepada *internet service provider* sesuai kebutuhan suatu acara. Minimal menggunakan dua *provider* untuk mengantisipasi gangguan *provider* utama, maka *provider* cadangan dapat memfasilitasi berlangsungnya acara. Selain itu perusahaan dapat melakukan tinjauan pra-*event* pada area sekitarnya yang bisa mengganggu atau mengintervensi sinyal internet, sehingga bisa dilakukan tindakan seperti memposisikan *router* pada lokasi terbaik dan menggunakan tambahan *router expander*. Menonaktifkan *microwave* di sekitar *router* juga dapat menghilangkan intervensi kecepatan internet.

Menerapkan *hybrid event* merupakan solusi dalam penyelenggaraan kegiatan hotel di era *new normal*. Perusahaan bisa menghemat *bandwith* dengan cara *hybrid event* yaitu konsep acara yang menggabungkan antara pertemuan secara fisik dan *virtual* (*online* dan *offline*). Perusahaan menyiapkan tempat dan peralatan secara fisik

untuk kebutuhan subjek atau pemateri maupun peserta namun menambahkan komponen *virtual* ke dalamnya sehingga subjek maupun peserta lain dapat berpartisipasi dan terlibat dengan *event* tersebut secara langsung dan interaktif di manapun mereka berada. *Hybrid event* menjadi pilihan yang tepat di era *new normal* karena kebijakan Pemerintah yang melakukan pembatasan kegiatan fisik, kecenderungan kasus COVID-19 saat itu juga belum menunjukan penurunan yang berarti baik di Indonesia maupun negara-negara lainnya, selain itu sebagai langkah keterbatasan *bandwith* yang secara penuh digunakan untuk *online event* saja.

5.3.2 Faktor eksternal

Aspek lingkungan jauh atau *remote environment* terutama pada aspek ekonomi, sosial, dan politik merupakan hambatan terberat perusahaan. Perbedaan ekonomi sebelum dan masa pandemi COVID-19 tentu sangat berbeda. Ekonomi yang sebelumnya dapat tumbuh sebelum COVID-19, ketika pandemi COVID-19 melanda membuat perekonomian terpuruk secara global. Pertumbuhan ekonomi Indonesia terpuruk tahun 2020 mengalami kontraksi pertumbuhan sebesar 2,07 persen. Lapangan usaha juga mengalami kontraksi pertumbuhan. Pulau Bali dan Nusa Tenggara mengalami kontraksi pertumbuhan ekonomi terbesar dibandingkan wilayah lainnya. Dengan demikian, secara eksternal aspek ekonomi sangat berpengaruh menghambat bisnis perhotelan akibat lapangan usaha lainnya mengalami kontraksi pertumbuhan pula.

Aspek ekonomi berkaitan erat dengan aspek sosial. Lapangan usaha lainnya mengalami kontraksi pertumbuhan seperti pariwisata sangat berdampak bagi usaha lainnya. Banyak sektor lainnya yang bergantung dengan sektor pariwisata. Bisnis hotel juga terkena dampak akibat ketidakmampuan finansial dengan merumahkan karyawannya yang berujung kepada dampak sosial. Kebijakan pemerintah berdampak negatif secara sosial seperti mulai tingginya tingkat perceraian, interaksi sosial terbatas, hingga pengaruh sosial pada perempuan dan anak-anak. Aspek sosial yang negatif akan menghambat

bisnis perhotelan seperti ketidaksiapan karyawan yang dirumahkan atau mengalami penurunan upah/gaji.

Aspek politik memegang peranan yang sangat penting yang mempengaruhi aspek ekonomi dan sosial dalam menghadapi pandemi COVID-19. Politik berkaitan dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah. Kebijakan *lockdown* yang dimodifikasi baik dengan sebutan PSBB atau pun PPKM yang terus diperpanjang dan terkesan kontradiktif seperti dilarang menimbulkan kerumunan sementara kegiatan pemerintah yang menimbulkan kerumunan luar biasa dapat berjalan. Aspek politik sangat menghambat bisnis perhotelan yaitu tidak dikeluarkannya izin keramaian akibat bertentangan dengan kebijakan pemerintah. Banyak jadwal *event* yang dibatalkan akibat kebijakan yang terlalu *strict* tanpa melihat substansi pelarangan. Kegiatan yang tadinya dapat izin kemudian dibatalkan akibat petugas di lapangan yang memiliki tafsir berbeda. Kebijakan pemerintah yang terus-menerus memperpanjang PPKM dan pemberlakuan syarat masuk Bali yang dianggap memberatkan sebagian besar orang sehingga *event* MICE ditunda bahkan dibatalkan. MICE adalah singkatan dari *meeting, incentive, convention, exhibition. Meeting* adalah suatu pertemuan yang diadakan sekelompok orang untuk mengembangkan dan mempertanggungjawabkan usaha atau kegiatan yang sedang dijalankan. Pembahasan yang dilakukan biasanya seputar peningkatan sumber daya manusia, jalinan kerja sama, pengembangan profesionalisme, hubungan dengan masyarakat, dan peningkatan publikasi. *Incentive* berupa perjalanan wisata yang diberikan perusahaan kepada karyawan atau mitra kerja sebagai hadiah atas prestasi mereka dalam meningkatkan kinerja. Dengan mengunjungi beberapa tempat wisata, diharapkan mereka dapat berpikir jernih dalam memecahkan permasalahan yang timbul saat menjalankan usaha. *Conference* merupakan pertemuan yang diselenggarakan sesuai dengan adat dan kebiasaan yang sudah disepakati bersama. *Exhibition* merupakan pameran yang diselenggarakan untuk mempublikasikan produk industri yang dihasilkan. Kegiatan ini termasuk dalam wisata konvensi yang diatur dalam Surat Keputusan Menparpostel RI

No. KM 108 tahun 1991. Biasanya kegiatan ini diselenggarakan di ruang pameran hotel atau ruang pertemuan.

Aspek strategis ekonomi, sosial, dan politik yang dapat diterapkan perusahaan perhotelan di era *new normal* tidak terlepas dengan kebijakan publik yaitu modal utama yang dimiliki pemerintah untuk menata kehidupan masyarakat dalam berbagai aspek kehidupan. Sebagus apa pun upaya perbaikan pada aspek ekonomi dan sosial, tidak akan berhasil tanpa adanya aspek politik yang melahirkan *policy* yang dapat mendukung perbaikan kedua aspek tersebut. Aspek kebijakan pemerintah yaitu pembatasan kegiatan masyarakat yang semakin diperlonggar karena kasus konfirmasi positif COVID-19 di Indonesia tercatat mengalami tren menurun. Keadaan ini berkat kebijakan PPKM skala mikro yang dinilai berdampak pada penurunan jumlah pasien di RS rujukan COVID-19. Selama PPKM skala mikro, pemerintah memperketat pengawasan, dan pelacakan kasus positif, serta menyediakan logistik *rapid test* di posko desa dengan basis desa tangguh. Pemerintah juga mengubah masa karantina pelaku perjalanan internasional seperti WNA dari dua hari menjadi lima hari. Jika dinyatakan negatif di hari ke-5, mereka baru diperbolehkan melanjutkan perjalanan domestik. Meski begitu, penurunan kasus positif COVID-19 juga bergantung pada mobilitas masyarakat. Kasus COVID-19 cenderung meningkat di masa libur panjang dan cenderung turun saat pembatasan sosial diperketat. PPKM skala mikro bertujuan untuk melonggarkan aktivitas perekonomian masyarakat sehingga aspek ekonomi yang selanjutnya berdampak pada aspek sosial mengalami perbaikan.

Aspek lingkungan industri atau *industry environment* yaitu aspek kekuatan pembeli juga tidak terlepas dari aspek ekonomi dan politik. Perusahaan perhotelan menemui hambatan kekuatan pembeli dalam aspek lingkungan industri ini karena kekuatan pembeli berkaitan dengan aspek-aspek lainnya. Aspek kekuatan pembeli berkaitan dengan aspek ekonomi yang saat ini sedang terpuruk. Selain itu kekuatan pembeli juga dipengaruhi aspek politik. Memang tidak seluruhnya konsumen menurun kekuatan daya beli akibat ekonomi. Konsumen seperti ini justru terhambat dengan aspek kebijakan pemerintah yang menerapkan persyaratan masuk ke Indonesia yang

sangat ketat yang menimbulkan biaya-biaya tambahan seperti *rapid test antigen* bagi perjalanan darat atau PCR (*polymerase chain reaction*) bagi yang menggunakan pesawat terbang. Hal ini bisa sangat memberatkan dan berdampak pada kekuatan pembeli untuk melakukan kunjungan wisata terutama tamu *non-individual* atau *group*.

Perusahaan perhotelan di era *new normal* harus selalu *update* akan informasi tentang kebijakan-kebijakan pemerintah seperti pemberlakuan perpanjangan PPKM skala mikro, PPKM berjenjang, dan kebijakan baru lainnya yang selalu berubah-ubah seiring dengan perkembangan pandemi menjadi endemi. Pemberlakuan restriksi ini membatasi jenis-jenis kegiatan dan waktu kegiatan serta persyaratannya. Oleh sebab itu, perusahaan hotel yang memahami hal-hal ini, maka bisnis perhotelan dapat mendesain suatu *event* sesuai dengan kebijakan dan waktu yang ditentukan serta dapat melakukan *reschedule* jika terjadi hal-hal yang tidak diinginkan sehingga tidak berlawanan dengan kebijakan yang berlaku.

BAB VI
PENUTUP

6.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1) Dampak pandemi COVID-19 sangat luar biasa bagi bisnis perhotelan. Hambatan-hambatan dalam bisnis hotel tentu terjadi pada faktor internal dan faktor eksternal. Aspek keuangan merupakan hambatan terberat dari keempat faktor internal karena harus mempertahankan bisnis dengan tetap menghasilkan *revenue* dan menggaji karyawan. Sementara aspek teknis dan operasional menjadi hambatan berikutnya karena peralatan dan perlengkapan yang tidak digunakan akibat berhentinya operasional hotel akan cenderung mengalami kerusakan dan memerlukan biaya yang lebih besar untuk perbaikan bahkan pergantian, selain itu secara teknis ada saja konsumen yang tidak mematuhi protokol kesehatan, dan kurangnya *bandwith* dari *internet service provider*. Faktor eksternal hambatan bisnis perhotelan terberat adalah aspek lingkungan jauh atau *remote environment* terutama pada aspek ekonomi, sosial, dan politik. Berikutnya hambatan lingkungan industri atau *industry environment* ada pada aspek kekuatan pembeli.
2) Aspek strategis faktor internal yang dapat diterapkan bisnis perhotelan di era *new normal* adalah pada aspek keuangan melalui: (1) mempertahankan *revenue* dengan cara mencari target konsumen baru, menjual layanan dalam *volume* lebih besar, meningkatkan nilai jual, menambah layanan atau diversifikasi bisnis, serta menyederhanakan proses bisnis dan mengurangi biaya operasional; (2) perputaran laba dan kemampuan menganalisis laba; (3) meminimalisir pinjaman. Aspek strategis yang dapat diterapkan bisnis perhotelan di era *new normal* pada aspek teknis dan operasional melalui: (1) pemeliharaan dan optimalisasi, (2) edukasi dan

sosialisasi, (3) penambahan *bandwith* dan penerapan *hybrid event.* Aspek strategis faktor eksternal yang dapat diterapkan bisnis perhotelan di era *new normal* adalah pada aspek ekonomi, sosial, dan politik, serta kekuatan pembeli yang saling berkaitan tidak terlepas dengan kebijakan publik yaitu modal utama yang dimiliki pemerintah untuk menata kehidupan masyarakat dalam berbagai aspek kehidupan. Kebijakan pemerintah diharapkan sebagai *win-win solution*, sehingga COVID-19 dapat terkendali dan pergerakan ekonomi berjalan. Aspek politik pemerintah melahirkan kebijakan yang bisa mendukung perbaikan aspek ekonomi, sosial, dan kekuatan pembeli. Bisnis perhotelan harus selalu *update* akan informasi mengenai kebijakan-kebijakan pemerintah yang berubah-ubah seperti batasan jenis-jenis kegiatan, waktu kegiatan, dan persyaratannya. Selalu memutaakhirkan informasi ini sangat penting karena bisnis perhotelan bisa merancang suatu kegiatan sesuai dengan kebijakan dan waktu yang ditentukan serta melakukan *reschedule* jika terjadi hal-hal yang tidak diinginkan sehingga tidak bertentangan dengan kebijakan tersebut.

6.2 Kontribusi Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi nyata dan spesifik terhadap pengembangan bidang ilmu manajemen yaitu *business survival* pada masa pandemi COVID-19 dengan menerapkan aspek strategis dari manajemen perusahaan bisnis.

6.3 Kontribusi Praktis

Penelitian ini memberikan kontribusi nyata dan spesifik terhadap praktik bisnis dan manajemen yaitu identifikasi hambatan dalam bisnis perhotelan yang terdampak pandemi COVID-19 berdasarkan faktor internal dan eksternal sehingga diketahui aspek strategis yang dapat diterapkan oleh bisnis perhotelan di era *new normal*.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Fadly, A. (2020). Impact of COVID-19 on SMEs and Employment. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 629-648. doi:http://dx.doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(38)

Alstadsæter, A., Bjørkheim, J. B., Kopczuk, W., & Økland, A. (2020). Norwegian and U.S. Policies Alleviate Business Vulnerability Due To The COVID-19 Shock Equally Well. National Tax Journal, 73(3), 805-828. doi:http://dx.doi.org/10.17310/ntj.2020.3.08

Amankwah-Amoah, J., Boso, N. and Antwi-Agyei, I (2018), "The effects of business failure experience on successive entrepreneurial engagements: An evolutionary phase model", Group & Organization Management, Vol. 43, No. 4, pp. 648-682. https://doi.org/10.1177/1059601116643447

Badan Pusat Statistik. (2021). Perkembangan Pariwisata Provinsi Bali Agustus 2021. Berita Resmi Statistik, 58/10/51.

Badan Pusat Statistik. (2021). Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan IV-2020. Berita Resmi Statistik, 13(02).

Bendavid, E., Oh, C., Bhattacharya, J., & John P.A. Ioannidis. (2021). Assessing mandatory Stay-at-Home and business closure effects on the spread of COVID-19. European Journal of Clinical Investigation, doi:http://dx.doi.org/10.1111/eci.13484

Bhattacharjee, Arnab; Lisauskaite, Elena.National Institute Economic Review; London Vol. 253, (Aug 2020): R77-R85. DOI:10.1017/nie.2020.31

Çora, H. (2020). Contemporary Conflict Management and Intervention Strategies for Businesses Under COVID-19 Crisis. *Turan: Stratejik Arastirmalar Merkezi*, 12(46), 363-370. doi:http://dx.doi.org/10.15189/1308-8041

David, Fred R. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases*, Twelfth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey

Deller, S.C. and Conroy, T. (2017), "Business survival rates across the urban–rural divide", Community Development, Vol. 48, No. 1, pp. 67-85. https://doi.org/10.1080/15575330.2016.1246459

Departemen Pendidikan Nasional RI. (2015). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.

Fibriyani dan Mufidah (2018). Pengaruh Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja UMKM di Kota Pasuruan, *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi*, 3(3).

Higgins-Desbiolles, F. (2020), "The end of global travel as we know it: an opportunity for sustainable tourism", The Conversation, viewed 14 August 2020, https://theconversation.com/the-end-ofglobal-travel-as-we-know-it-an-opportunity-for-sustainable-tourism-133783.

Hutchison, M. M. (2020). The Global Pandemic, Policy Space and Fiscal Rules to Achieve Stronger Stabilization Policies. *Seoul Journal of Economics*, 33(3), 307-331. Retrieved from https://search.proquest.com/scholarly-journals/global-pandemic-policy-space-fiscal-rules-achieve/docview/2447948894/se-2?accountid=32506

Indrawati, B. (2020). Tantangan dan Peluang Pendidikan Tinggi dalam Masa dan Pasca Pandemi Covid-19, Jurnal Kajian Ilmiah (JKI), 1(1).

King, & Spalding. (2020). Structured finance during the covid-19 pandemic. International Financial Law Review, Retrieved from https://search.proquest.com/scholarly-journals/structured-finance-during-covid-19-pandemic/docview/2420027552/se-2?accountid=32506

Li, S. (2021). How does COVID-19 speed the digital transformation of business processes and customer experiences? Review of Business, 41(1), 1-14. Retrieved from https://search.proquest.com/scholarly-journals/how-does-covid-19-speed-digital-transformation/docview/2491244492/se-2?accountid=32506

Pearce, J.A. and Robinson, R.B. (2011) Strategic Management Formulation, Implementation and Control. McGraw Hill, New York.

Peraturan Menteri Kesehatan, Nomor 9 Tahun 2020 tentang Pedoman Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019

Peraturan Walikota Denpasar No.32 Tahun 2020 tentang Pembatasan Kegiatan di Desa, Kelurahan dan Desa Adat dalam rangka percepatan penanganan COVID-19

Purmiyati, A., Sugiharti, L., dan Iswahjuni. (2005). Dampak Krisis Moneter, Travel Warning dan Ledakan Bom Bali pada Sektor Pariwisata. Universitas Airlangga. (Unpublished)

Sandra, A. dan Purwanto, E. (2015). Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal dan Internal terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah di Jakarta. *Business Management Journal*, 11(1)

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Bisnis.* Cetakan Kedelapanbelas, Penerbit Alfabeta Bandung.

Sumarni, Y. (2020). Pandemi *COVID-19*: Tantangan Ekonomi dan Bisnis, Al-Intaj, 6(2).

Wijesinghe, G. (2014), “Reimagining the application of sustainability to the hospitality industry through a virtue ethics framework”, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 22, No. 1, pp. 31-49.https://doi.org/10.1080/09669582.2013.819875

Zimmerer, T.W., Scarborough, N.M., & Wilson, D. (2008). *Essentials of entrepreneurship and small business management*. 5th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1. Justifikasi Anggaran Penelitian

1. Honor				
Honor	Honor/Jam	Waktu (jam/ minggu)	Minggu	Total
Pengganti Biaya Penyusunan Proposal	Rp.2.500.000			Rp.2.500.000,-
2.Peralatan penunjang				
Material	Justifikasi Pemakaian	Kuantitas	Harga Satuan	TotalRp. 400.000
Handicamp	Rekam kegiatan	2hari	Rp.500.000	Rp.1.000.000
Kamera	Dok. kegiatan	2hari	Rp.300.000	Rp. 600.000
SUBTOTAL				**Rp.4.500.000**
Material	Justifikasi Pemakaian	Kuantitas	HargaSatuan	Total
Kertas HVS	Prop, perarem, surat, laporan	5rim	Rp.40.000	Rp. 200.000
Tinta Print	*Printout*	2tube	Rp.250.000	Rp. 500.000
CDwriter	Simpan data	1box	Rp.100.000	Rp. 100.000
FlashDisk	Simpan data	1buah	Rp.100.000	Rp. 100.000
Fotocopy	Penggandaan	5.000lbr	Rp.200	Rp. 1.000.000
ATK	Surat, oberv, FGD, laporan	1paket	Rp.400.000	Rp. 400.000
CetakFoto	Dok. kegiatan	200lbr	Rp.3.000	Rp. 600.000
Konsumsi	Rapat2, FGD	60org	Rp.50.000	Rp. 3.000.000
Papan nama	Biaya papan nama/spanduk	1paket	Rp.1.000.000	Rp. 1.000.000
Sumbangan	Masker dan Hands sanitizer	1Paket	Rp.50.000	Rp. 3.000.000
SUBTOTAL				**Rp.9.900.000**
4.Perjalanan				
Material	Justifikasi Perjalanan	Kuantitas	HargaSatuan	Total
Perijinan di Desa	Mengurus Ijin Desa Sanur Kaja	1x	Rp.400.000	Rp. 400.000
Obsevasi	Desa Sanur Kaja	1x	Rp.400.000	Rp. 400.000

Kegiatan di Desa	FGD, wawancara, mitra,	2x	Rp.400.000	Rp. 800.000
Seminar Hasil	Pelaksanaan Seminar hasil	1paket	Rp.1.000.000	Rp. 1.000.000
SUBTOTAL				**Rp. 2.600.000**
5.Lain-lain				
Kegiatan	Justifikasi	Kuantitas	Harga Satuan	Total
Administrasi	Birokrasi	3tempat	Rp.100.000	Rp. 300.000
Anggaran Dasar dan Tamah	Susun & edit	1paket	Rp.1.000.000	Rp. 1.000.000
Publikasi	Jurnal	1paket	Rp.500.000	Rp. 700.000
Laporan	Susun & jilid lap	1paket	Rp.1.500.000	Rp. 1.500.000
SUBTOTAL				Rp. 3.500.000
TOTAL				**Rp.20.500.000**

Lampiran 2. Susunan Organisasi

No	Nama/NIDN	Instansi Asal	Bidang Ilmu	Alokasi Waktu (Jam/Minggu)	Uraian Tugas
1	Dr. Ida Bagus Udayana Putra, SE., MM	Universitas Warmadewa	Manajemen SDM	4	Menyusun proposal, mengumpulkan data, menganalisis data, menyusun hasil laporan penelitian baik dari draf awal maupun hasil akhir.
2	Dr. I Made Suniasta Amertha, SS., M.Par	Universitas Warmadewa	Pariwisata	4	Mengumpulkan data, memberikan kontribusi pemikiran dalam analisis data dan penyusunan laporan penelitian draf awal maupun akhir/final
3	Dr. Ida Ayu Surasmi, SE., MM., Ak	Universitas Warmadewa	Manajemen Keuangan	4	Mengumpulkan data, memberikan kontribusi pemikiran dalam analisis data dan penyusunan laporan penelitian draf awal maupun akhir/final

Lampiran 3. Biodata Ketua dan Anggota Tim Pengusul

Ketua Pengusul

A. Identitas Diri

CURRICULUM VITAE

Nama	: **Dr. Ida Bagus Udayana Putra S.E., M.M.**
Tempat/Tgl Lahir	: Denpasar, 28 Agustus 1962
Jenis Kelamin	: Laki-laki
Agama	: Hindu
Status Perkawinan	: Menikah dengan 3 Anak.
Kegemaran	: Olah Raga, Mendengarkan Musik
Pekerjaan Utama	: Dosen Fak. Ekonomi dan Bisnis Universitas Warmadewa.
Jabatan Sekarang	: Ketua Prodi Magister Manajemen (MM), Program Pascasarjana Unwar
Alamat Rumah	: Jl. Danau Beratan No.10, Sanur Kaja, Denpasar Selatan HP: 08123920333
E-mail	: udayanap10@gmail.com.

Latar Belakang Pendidikan:

S1 : Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana, Denpasar, Tamat Tahun 1987

S2 : Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Tamat Tahun 1994

S3 : Program Doktor, Universitas Udayana, Denpasar, Tamat Tahun 2020

Penelitian Lima (5) Tahun Terahir

No	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Sumber Dana Penelitian
1	2016	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan di Bali Safari and Marine Park Gianyar-Bali	mandiri-
2	2016	Analisis pengaruh motivasi dan pelatihan kerja terhadap kinerja divisi sales di pt. hd motor 99 dealer resmi honda cab. kreneng, denpasar	mandiri-
	2017	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap *Organizational Citizenship. Behavior* (OCB) Pada PT. Bank Tabungan Negara (persero) Tbk. Cabang	mandiri-
	2017	Peranan Pengalaman kerja, penempatan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada maxi hotel legian	mandiri-
	2018	Peran Komunikasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT BPR Balidaniaga di Denpasar	mandiri-
	2018	Peran Komunikasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT BPR Balidaniaga di Denpasar	
	2019	Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di sari villa and spa	

Pengabdian Masyarakat 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Judul Pengabdian Masyarakat	Sumber Pendanaan
	2017	Pengabdian Masyarakat Tentang Pemberdayaan Masyarakat. Di Desa Pesinggahan ,klungkung	
	2018	Pemilu Damai berbasis konseling dan simulasi pada kelompok petani dan lansia di kelurahan Sempidi dan sading Badung	
	2019	Melestarikan olah raga tradisional "hadang" melalui kegiatan Formikel di Kelurahan Dangin Puri Kota Denpasar,2019	
	2019	Perencanaa masterplan kawasan pantai matahari terbit sebagai upaya pengembangan pariwisata berkelanjutan di sanur, kecamatan denpasar selatan Denpasar Bali.	

**Tuliskan sumber pendanaan baik dari skema pengabdian kepada masyarakat DIKTI atau sumber lainnya*

Publikasi

No.	Judul	Nama-nama Dosen	Dihasilkan/ Dipublikasikan pada	Tahun Penyajian / Publikasi	Tingkat*		
					Lokal	Nasio-nal	Interna-sional
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	*Investigation of the Role of Spiritual Leadership and OCB to Improve Performance*	Dr. I.B. Udayana Putra, S.E.,M.M	*IJCM*	2019			√

Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah halaman	Penerbit
1.	Pengantar Kepemimpinan Spiritual	2020	156	PT Pustaka Pilar Utama
2.	Perencanaan Bisnis *Startup*	2021	146	PT Pustaka Pilar Utama

Perolehan HKI dalam 10 Tahun Terakhir

No	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis	No P/ID
	Pengantar Kepemimpinan Spiritual	2021	Buku	EC00202106821, 18 Januari 2021

Demikian Biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan proposal Hibah di tingkat Pasca Sarjana, Universitas Warmadewa Tahun 2021.

Denpasar, 24 November 2021

Dr. I.B. Udayana Putra, S.E.,M.M.
NIP/NIDN. 19620828 199003 1 003/0028086213

Anggota Pengusul :
Anggota 1 :

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Dr. I Made Suniastha Amerta, S.S., M.Par.
2	Jenis Kelamin	Laki
3	Jabatan Fungsional	Lektor
4	NIK	230200235
5	NIDN	0816127201
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Karangasem, 16 Desember 1972
7	E-mail	msuniastha@gmail.com
8	Nomor Telepon/ HP	081 805 533 605
9	Alamat Kantor	Jln. Terompong no.24 Tanjung Bungkak, Denpasar-Bali

A. Riwayat Pendidikan

	S-1	**S-2**	**S-3**
Nama Perguruan Tinggi	Universitas Warmadewa, Denpasar	Universitas Udayana, Denpasar	Universitas Udayana, Denpasar
Bidang Ilmu	Sastra	Pariwisata	Kajian Budaya
Tahun Masuk-Lulus	1998	2005	2017
Judul Skripsi/Thesis/Disertasi			
Nama Pembimbing/Promotor			

B. Pengalaman Penelitian 5 Tahun Terakhir

No.	**Tahun Penelitian**	**Judul Penelitian**	**Sumber Dana Penelitian**
1	2016	Peran Desa Adat dalam Pembangunan Perkonomi an Bali	

2	2016	Pengembangan Pariwisata Alternatif di Desa Pakraman Jasri, Kabupaten Karangasem	Institusi
3	2016	Potensi Pengembangan Pariwisata Alternatif di Desa Wisata Jasri Kabupaten Karangasem.	Mandiri
4	2017	Peran pengampu Kepentingan dalam Pengembangan Pariwisata Alternatif di Desa Pakraman Jasri, Kabupaten Karangasem	Mandiri
5	2017	Makna Pengembangan Pariwisata Alternatif di Desa Pakraman Jasri, Kabupaten Karangasem	Mandiri
6	2018	Adat, Agama Hindu, Hukum Lokal, dan Perubahan Sosial di Bali dalam Konteks Pariwisata.	Mandiri
7	2019	Potensi dan Pengembangan Desa Wisata Tenganan Pegringsingan di Kabupaten Karangsem, Bali	Warmadewa Research Centre
8	2019	Produktivitas Dan Upaya Perlindungan Tenaga Kerja Krama Bali Pada Sektor Pariwisata Di Provinsi Bali	Bappeda Provinsi Bali

C. Pengabdian Masyarakat 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Judul Pengabdian Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber*	Jumlah (Rp.)

**Tuliskan sumber pendanaan baik dari skema pengabdian kepada masyarakat DIKTI atau sumber lainnya*

D. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/Nomor/ Tahun
1			

E. Pemakalah Seminar Ilmiah (*Oral Presentation*) 5 Tahun Terakhir

No.	Nama Pertemuan Ilmiah/Seminar	Judul	Waktu dan Tempat
	-		

F. Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah halaman	Penerbit
	-	-	-	-

G. Perolehan HKI dalam 10 Tahun Terakhir

No	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis	No P/ID
	-			

H. Pengalaman Merumuskan Kebijakan Publik/Rekayasa Sosial Lainnya Dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul/Tema/Jenis Rekayasa Sosial Lainnya yang Telah Diterapkan	Tahun	Tempat penerapan	Respon masyarakat
	-			

I. Penghargaan yang Pernah Diraih dalam 10 tahun Terakhir (dari pemerintah, asosiasi atau institusi lainnya)

No	Jenis penghargaan	Institusi pemberi penghargaan	Tahun
	-		

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggung jawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata

dijumpai ketidak-sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi. Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan proposal Hibah di tingkat Pasca Sarjana, Universitas Warmadewa Tahun 2021.

Denpasar, 26 Maret 2021
Anggota Pengusul

Dr. I Made Suniastha Amerta, S.S., M.Par.
NIK/NIDN. 230200235/0816127201

Anggota 2 :

A. Identitas Diri:

1	Nama lengkap (dengan gelar)	Dr. Ida Ayu Surasmi, SE., MM., Ak
2	Jenis Kelamin	Perempuan
3	Jabatan Fungsional	Asisten Ahli
4	Jabatan Struktural	-
5	NIK	230 900 321
6	NIDN	0801087501
7	Tempat dan Tanggal Lahir	Denpasar, 1 Agustus 1975
8	Alamat Rumah	Jl. Gunung Karang II Gg III No. 10 Denpasar
9	Nomor handphone	081238440288
10	Alamat Kantor	Jl. Terompong, No. 24, Denpasar
11	Nomor Telepon/Fax	0361 244450
12	Alamat e-mail	dayusurasmi@yahoo.com
13	Lulusan yang telah dihasilkan	-
14	Mata Kuliah yang Diampu	1. Akuntansi Dasar 2. Akuntansi Keuangan 3. Manajemen Keuangan

B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Univ. Udayana	Univ. Udayana	Univ. Udayana
Bidang Ilmu	Akuntansi	Manajemen Keuangan	Manajemen Keuangan
Tahun Masuk-Lulus	1995-2000	2006-2008	2014-sekarang

Judul Skripsi/Tesis/Disertasi	Analisis Incremental Cost Untuk pengambilan Keputusan Manajemen Terhadap Pesanan Khusus Pada PT. Bulan Putri Sembada Denpasar	Pengaruh *Profit Sensitivty Variables (Return on Assets, Leverage Management and Spread Management*) Terhadap *Capital Adequacy Ratio* (CAR) di PT. Bank Sinar Harapan Bali	Determinan Nilai Perusahaan dengan *Debt Maturity* sebagai Variabel Moderasi pada Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Indonesia
Nama Pembimbing/Promotor	Drs. I Ketut Suwarta, Ak dan Ketut Alit Suardana, SE., Ak	Prof. Dr. I Wayan Ramantha, SE., MM., Ak dan Dr. Luh Gede Sri Artini, SE., MM	Prof.Ni Luh Putu Wiagustini, SE., M.Si

C. Pengalaman Penelitian dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (Juta Rp)
1	2018	Keputusan Pendanaan dan Kinerja Perusahaan	Lemlit, Universitas Warmadewa	12.500.000
2	2019	Dampak Risiko Bisnis Terhadap Kebijakan Dividen	Lemlit, Universitas Warmadewa	12.500.000
3	2019	Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaaan dan Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Tetap di Universitas Warmadewa	Lemlit, Universitas Warmadewa	15.000.000
4	2020	Pengaruh Self Efficacy, Pendidikan Kewirausahan dan dukungan orang tua terhadap minat berwirausaha di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Warmadewa	Lemlit, Universitas Warmadewa	15.000.000

D. Pengalaman Penulisan Artikel Ilmiah dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Judul Artikel Ilmiah	Volume/Nomer/Tahun	Nama Jurnal/ Publikasi
1	2018	*Financing Decision and Performance of Manufacturing Companies in Indonesia*	Vol. 6, Issue 9, tahun 2018	*The International Journal of Humanities and Social Studies* ISSN 2321 - 9203
2.	2019	The Impact of Business Risk on Dividend Policy in Manufacturing Companies Listed on Indonesia Stock Exchange	Volume 04 Issue 11 November , 2019 Hal 1488 - 1493	Academy of social Science Journals ISSN 2456 - 2394
3	2019	Effect of Individual Characteristics, Work Characteristics and Organizational Characteristics on the Permanent Lecturer Performance at Warmadewa University	Volume 10 Issue 12 December , 2019 Hal 21693 - 21699	International Journal of Contemporary Research and Review ISSN 0976 - 4852
4	2020	Factors Affecting The Interest of Entrepreneured students in FEB Unwar Denpasar, Bali - Indonesia	Volume VIII Issue 9 September , 2020 Hal 210 - 221	International Journal of Economics, Commerce and Management ISSN 2348 - 0386
5	2020	Determinan of firm value : Debt Maturity As Moderator (Study In Manufacturing Industry In Indonesia)	Volume. 29, No. 10S 2020 Hal. 6703-6716	Internasional Journal of Advanced Science and Technology ISSN: 2005-4238

E. Pengalaman Penyampaian Makalah Secara Oral pada Pertemuan/ Seminar Ilmiah dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Nama Pertemuan Ilmiah/Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat

F. Pengalaman Penulisan Buku dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit

G. Pengalaman Perolehan HKI dalam 5-10 Tahun Terakhir

No.	Judul / Tema HKI	Tahun	Jenis	Nomor P/Idt
1.	Program Kemitraan Masyarakat Pengrajin Koran Bekas di Desa Sumerta Kauh Kota Denpasar Bali	2020	Karya Tulis (Artikel	EC00202059281, 14 Desember 2020
2.	PKM Pemberdayaan Kelompok Usaha Jajanan Tradisional Kiping Nimala	2020	Karya Tulis (Artikel)	EC00202057376, 8 Desember 2020
3.	Anteseden Minat Mahasiswa berwirausaha di Fakultas Ekonomi an Bisnis	2021	Karya Tulis (Artikel)	EC00202101970, 5 Januari 2021

H. Pengalaman Merumuskan Kebijaksanaan Publik/Rekayasa Sosial Lainnya dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Tema/Jenis Rekayasa Sosial Lainnya yang Telah Diterapkan	Tahun	Tempat Penerapan	Respon Masyarakat

I. Penghargaan yang Pernah Diraih dalam 10 Tahun Terakhir (dari Pemerintah, Asosiasi atau Institusi Lainnya)

No.	Jenis penghargaan	Institusi Pemberi Penghargaan	Tahun

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila dikemudian hari ternyata dijumpai ketidaksesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksinya.

Demikian Biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan proposal Hibah di Pasca Sarjana Universitas Warmadewa untuk tahun 2021

Denpasar, 26 Maret 2021
Anggota Pengusul

(Dr. Ida Ayu Surasmi, SE., MM., Ak)
NIK/NIDN : 230900321/0801087501

Lampiran 4 Surat Pernyataan Ketua Peneliti

YAYASAN KESEJAHTERAAN KORPRI PROPINSI BALI
UNIVERSITAS WARMADEWA
Bermutu, Berwawasan Ekowisata, dan Berdaya Saing Global 2034
RISTEKDIKTI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
BAN-PT
Alamat : Jl. Terompong no. 24 Tanjung Bungkak Denpasar 80235 Telp & Fax 0361 - 244450 Email : fe.unwar@gmail.com

SURAT PERNYATAAN KETUA PENGUSUL

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Dr. Ida Bagus Udayana Putra S.E., M.M.
NIDN : 0028086213
Pangkat/Golongan :
Jabatan Fungsional : Lektor Kepala

Dengan ini menyatakan bahwa proposal saya dengan judul: **"**Strategi *Business Survival* Perhotelan dalam Era *New Normal* di Sanur**"** yang diusulkan dalam skema penelitian dasar untuk tahun anggaran 2021 **bersifat original dan belum pernah dibiayai oleh lembaga/sumber dana lain**.
Bilamana dikemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan mengembalikan seluruh biaya penugasan yang sudah diterima ke Lembaga Penelitian Universitas Warmadewa.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Denpasar, 26 Maret 2022

Mengetahui,
Kepala Lembaga Penelitian
Universitas Warmadewa

Yang menyatakan
Ketua Pengusul

Prof. Dr. I Made Suwitra, SH., MH
NIP. 196012311985031024

Dr. Ida Bagus Udayana Putra S.E., M.M.
NIDN. 0028086213

Lampiran 5 Dokumentasi

Gambar 1. Wawancara Sesi Pertama Tanggal 5 Agustus 2022

Gambar 2. Wawancara Sesi Kedua Tanggal 20 Oktober 2022

Gambar 3. *Lobby* Hotel sebagai Tempat *Check-in* & *Check-out* para Tamu

Gambar 4. *Uniqueness* suatu Bangunan sebagai Nilai Jual

Gambar 5. *Bedroom* dan *Bathroom* yang Terawat dan Terjaga Kebersihannya selama Pandemi COVID-19

Gambar 6. Kapasitas Restoran yang Memadai dan Menyediakan Menu Berbahan Organik, *Healthy Food*, serta Tidak Menggunakan Hewan yang Dilindungi sebagai Bentuk Dukungan terhadap *Ecological Sustainability*

Gambar 7. Kapasitas *Meeting Room* yang Memadai yang Digunakan untuk MICE

Gambar 8. *Swimming Pool* yang Dioptimalisasi Penggunaannya untuk Umum

Gambar 9. Area Pantai dan Lapangan Tenis yang Dioptimalisasi Penggunaannya untuk Umum

Gambar 10. *Romantic Dinner* sebagai Bentuk Perluasan Layanan dan Diversifikasi Bisnis Melalui *Sunday Market*