

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pandemi COVID-19 merupakan krisis global akibat merebaknya virus SARS-CoV-2. Korban meninggal akibat virus ini adalah besar di hampir semua negara di dunia. Sebagai sebuah reaksi, banyak pengambil kebijakan yang memberlakukan pembatasan mobilitas masyarakat sebagai langkah pencegahan penularan seperti percepatan vaksinasi, penambahan kamar perawatan, hingga penutupan *border* negara untuk meminimalisir penularan langsung oleh virus yang secara sengaja atau tidak sengaja dibawa oleh pelancong dari negara yang terpapar. Lantas kebijakan ini memberikan efek domino yang signifikan terhadap pergerakan ekonomi global karena terhentinya berbagai aktivitas ekonomi dan bisnis internasional di berbagai aspek, tak terkecuali pariwisata. Dalam aspek pariwisata dan perjalanan tahun 2020, UNWTO (2021: 4) melaporkan bahwa secara statistik, kedatangan turis internasional menurun sebesar 72,8%, dari akumulasi negara-negara ekonomi berkembang sebesar -73% dan maju sebesar -72,7%, dari tahun 2019. Angka ini menurun drastis dari pertumbuhan kedatangan turis asing global pada periode 2018-2019 yang mengalami kenaikan sebesar 3,8%. Akibatnya, berbagai aktor, baik negara maupun non-negara, yang bergantung pada sektor ini secara ekonomi merasakan dampak negatifnya.

Berbagai sektor industri pariwisata merasakan dampak dari lesunya pariwisata global. Salah satu industri yang terimbas dengan adanya pandemi COVID-19 ialah jasa akomodasi penginapan seperti hotel, apartemen, kos, homestay, dan sejenisnya; Airbnb salah satunya. Airbnb atau Airbnb.com merupakan perusahaan digital asal San Francisco, AS, yang berdiri sejak tahun 2007 oleh Brian Chesky dan Joe Gebbia menawarkan berbagai penyewaan tempat tinggal harian dan mingguan yang mewakili pilihan tempat tinggal wisata di 19.000 kota di 190 negara (Brennan, 2011). Airbnb.com (2020a) menginformasikan memiliki 5,6 juta mitra aktif yang tersebar di 100.000 kota di lebih dari 220 negara. MNC ini sering menjadi pilihan bagi para pelancong

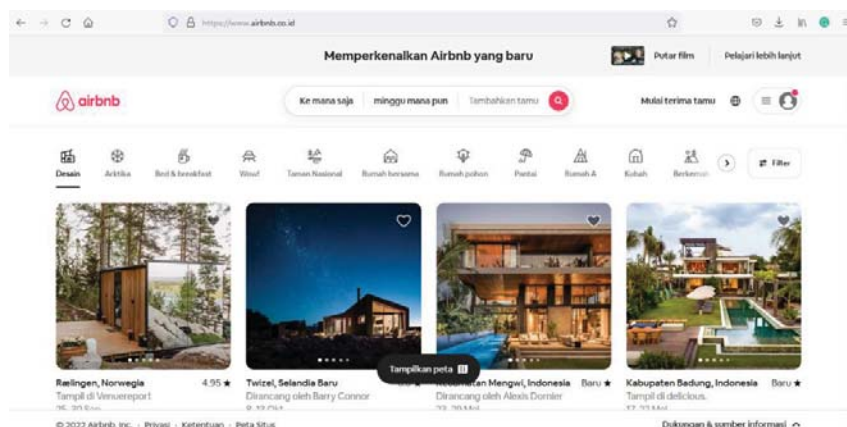
domestik maupun internasional yang hendak melakukan wisata untuk memesan tempat tinggal atau menginap di suatu destinasi. Valuasi saham pada akhir 2020 bernilai sekitar \$11 miliar, serta menjadi perusahaan persewaan properti dengan penawaran umum perdana (IPO) terbesar pada tahun 2020 di Amerika Serikat (Hussain dan Franklin, 2020). Airbnb beroperasi dengan skema *sharing economy* di mana aset yang digunakan untuk berbisnis bukan milik perusahaan secara 100%, melainkan ia memanfaatkan aset-aset yang sudah ada di masyarakat dengan cara menjalin kemitraan bisnis dengan membangun sebuah jaringan bisnis secara daring sehingga dapat dengan mudah dijangkau oleh pasar.

Gambar 1.1: Logo Resmi Airbnb Sekarang

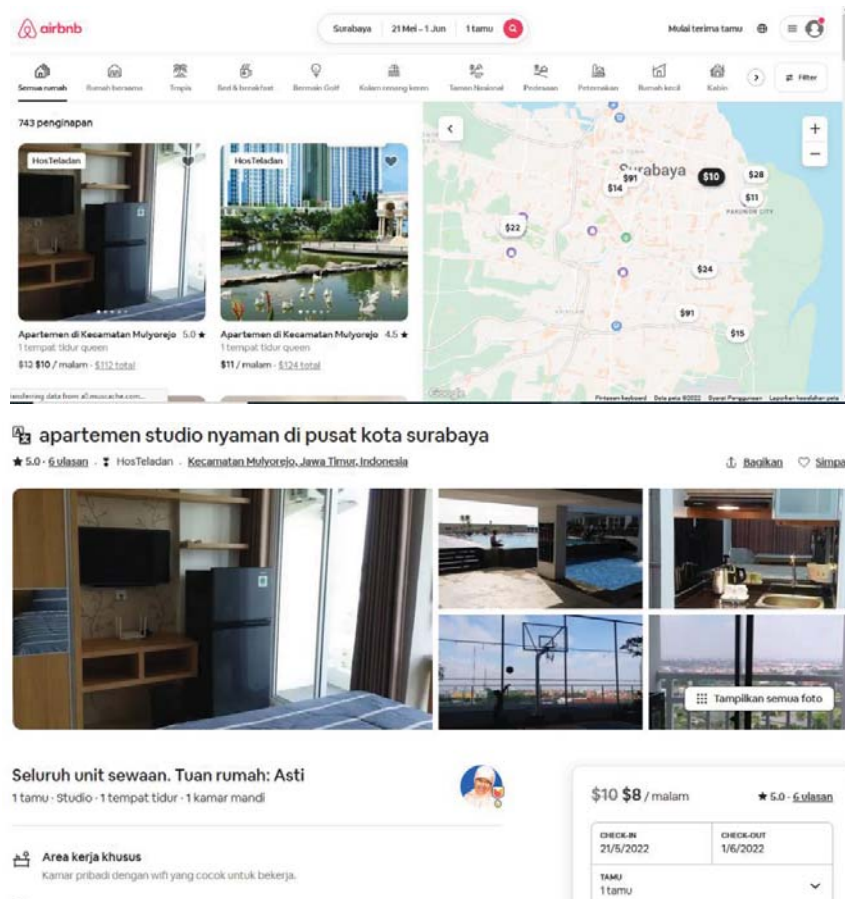


Sumber: Airbnb (2020a)

Gambar 1.2: Contoh Laman Situs Airbnb Indonesia



Airbnb.co.id (t.t.a)

Gambar 1.3: Contoh *Listing* Akomodasi Airbnb di Surabaya, Indonesia

Sumber: Airbnb.co.id (t.t.b)

Airbnb melakukan pengambilan persentase nilai dengan komisi yang kecil untuk *host* maupun tamu. Seperti yang sudah tertera pada gambar 1.4, Airbnb membagi komisi ini antara *host* dan tamu dengan biaya tamu antara 5% dan 15% dari harga, dan biaya *host* berkisar antara 3% hingga 5% (Reinhold dan Dolnicar, 2021: 34). Sistem ini menggunakan pendekatan penagihan tamu seluruh jumlah biaya akomodasi pada saat pemesanan yang selanjutnya dipotong komisi dan memberikan sisanya kepada *host* 24 jam setelah tamu *check-in*. Dengan kata lain, uang dari tamu akan ditahan oleh Airbnb untuk mengembangkan *platform* hingga tamu melakukan *checkout* dari penginapan

yang dituju. Pendekatan ini juga dilakukan oleh perusahaan perniagaan *daring* lain seperti Amazon. Berbeda dengan bisnis lain yang serupa, VRBO (dulu bernama Homeaway) misalnya, yang menggunakan pendekatan berbeda. VRBO memberikan *deposit* awal kepada *host* lebih dari 20% untuk *service fee* sebelum akomodasi dipakai (Reinhold dan Dolnicar, 2021: 34). Sistem ini lebih disukai oleh tamu, namun kurang menguntungkan untuk pengembangan *platform*.

Gambar 1.4: Perbandingan Sistem Pembayaran Airbnb dan VRBO Bekerja

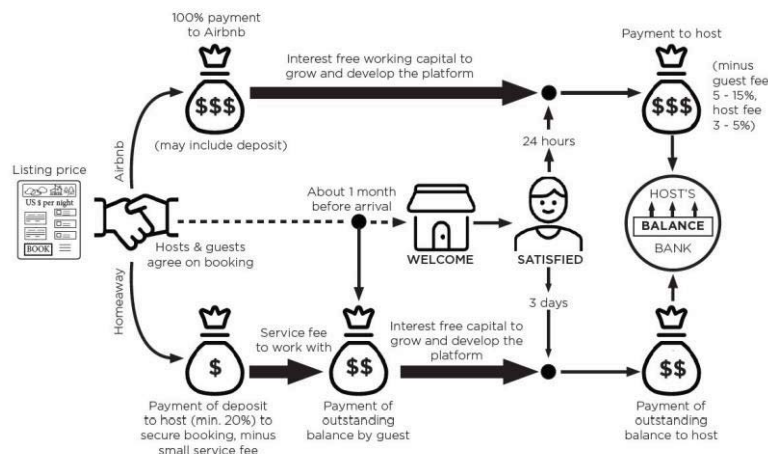


Figure 2.3: Money flow comparison as of 2017 – Airbnb and Homeaway (now VRBO)

Sumber: Reinhold dan Dolnicar (2021: 35)

Pembatasan mobilitas akibat pandemi berdampak pada menurunnya okupansi akomodasi mitra Airbnb. Tahun 2020, Airbnb mengalami penurunan pendapatan dari \$4,8 miliar pada 2019 menjadi \$3,4 miliar pada 2020, menurun sebesar 30% (Airbnb, 2020b: 3). Dari angka pendapatan tersebut, Airbnb mencatat kerugian bersih \$4,6 miliar pada tahun 2020. Secara operasional, kebijakan pembatasan mobilitas yang diberlakukan di berbagai negara telah menurunkan performa Airbnb sebesar hampir 80% apabila mengacu pada nilai pemesanan kotor (Airbnb, 2020b: 5). Angka ini tak hanya dirasakan oleh korporasi, namun juga *host* yang telah menjalin kerjasama dengan Airbnb. *Host* harus menerima pembatalan dari tamu atau membatalkan pesanan mereka untuk mematuhi kebijakan pembatasan mobilitas pemerintah setempat (Hu dan Lee,

2020: 5). Bahkan, dalam surat terbuka *co-founder* dan CEO Airbnb, Brian Chesky, kepada karyawannya di seluruh dunia mengatakan bahwa peristiwa ini merupakan berita yang sangat menyedihkan bagi perusahaan. Meski mengalami penurunan pendapatan yang signifikan, kepemimpinan Chesky berhasil menyelamatkan perusahaan dari kontraksi yang lebih dalam pada 2020 (Taulli, 2020).

Dibanding dengan bisnis serupa, penurunan pendapatan Airbnb masih lebih rendah. Airbnb menjadi *platform* daring akomodasi penginapan dengan penurunan pendapatan yang terbilang cukup rendah dibanding dengan perusahaan serupa seperti Booking.com, Tripadvisor, Hostelworld dan Trivago, selama periode Desember 2019 hingga Desember 2020. Berdasarkan laporan tahunan resmi tahun 2020 dari masing-masing perusahaan secara global, Airbnb (2020b: 3) mencatatkan penurunan total pendapatan sebesar 30% dari tahun 2019, Booking.com (2020: 55) menurun sebesar 55%, Tripadvisor (2021: 33) menurun 61%, Hostelworld (2021: 163) menurun 81%, dan Trivago (2020: 57) menurun 70,3%. Tom Taulli (2020) dalam laman Forbes mengatakan bahwa Airbnb telah “mengalahkan” pandemi COVID-19. Ini menjadi hal yang terbilang unik, bagaimana Airbnb dapat bertahan dari lesunya pariwisata global akibat COVID-19. Hu dan Lee (2020: 33) menambahkan bahwa pasokan untuk operasional Airbnb juga tetap stabil di tengah pandemi

1.2 Rumusan Masalah

Mengapa ditengah lesunya bisnis pariwisata global akibat pandemi COVID-19, Airbnb justru dapat bertahan?

1.3 Tinjauan Pustaka

Untuk memahami strategi adaptif Airbnb dalam menghadapi lesunya industri, maka penulis menjabarkan beberapa tulisan yang membahas temuan-temuan terbaru seputar topik tersebut. **Pertama** mengenai strategi adaptif di dalam industri pariwisata selama pandemi COVID-19 seperti Oleg E. Afanasiev dan Alexandra V. Afanasieva (2021), Chris Gibson (2021), Yustisia Kristiana,

et al. (2021), Gagan Deep Sharma, et al. (2021), Tianyu Pan, et al. (2021), dan Ni Putu Ayu Pusoita Puspita et al. (2021). **Kedua** mengenai penerapan strategi bisnis Airbnb selama COVID-19 seperti Maggie R. Hu dan Adrian D. Lee (2020), Kristof Gyodi (2021), Marketa Veverkova (2021), Stephan Reinhold dan Sara Dolnicar (2021), serta Czeslaw Adamiak (2021).

Pertama mengenai strategi adaptif di dalam industri pariwisata selama pandemi COVID-19. Afanasiev dan Afanasieva (2021: 1) berargumen bahwa berdasar pada tren utama dan prospek secara global, para pelaku industri pariwisata berusaha untuk menguraikan skema masa depan sektor pariwisata "pasca-Covid". Sehingga untuk membangkitkan kembali industri pariwisata dari krisis, mereka perlu memformulasikan sebuah fondasi dan mekanisme yang mengandung ide dan terobosan teknologi baru, solusi kreatif, serta perencanaan yang lebih berani. Selain itu, Gibson (2021: 1) menjabarkan bahwa aspek non-manusia, politik-ekonomi, dan emosional terjalin erat dalam suatu jalinan pariwisata di suatu kawasan. Poin-poin tersebut dapat dijadikan prinsip dasar proyek-proyek pariwisata yang akan menjadi pendorong baru pertumbuhan industri setelah berakhirnya pandemi.

Pada situasi COVID-19, industri pariwisata mengalami dormansi (berhenti beroperasi) sehingga pemangku kepentingan pariwisata kehilangan pendapatannya dan beralih ke sektor lain. Para pekerja pariwisata melakukan pekerjaan di luar sektor pariwisata untuk bertahan hidup. Namun ketika pariwisata berjalan normal, mereka akan kembali ke pekerjaan utamanya. Oleh karenanya, strategi yang dilakukan para pelaku pariwisata, baik pemerintah maupun non-pemerintah, adalah membangun ketahanan di tingkat meso (berjenjang dari tingkat mikro hingga makro) dengan fokus pada destinasi pariwisata suatu kawasan (Kristiana, et al., 2021). Lebih rinci, Sharma et al. (2021: 9) memberikan tiga hipotesis dalam menghadapi isu ini antara lain (1) industri pariwisata harus menggunakan langkah-langkah internal, termasuk inovasi teknologi dan membangun kepercayaan konsumen serta karyawan, untuk membangun ketahanan industri melawan COVID-19; (2) dari faktor eksternal, termasuk peranan pemerintah dan rasa kepemilikan masyarakat

lokal, turut aktif berkontribusi pada pengupayaan industri pariwisata untuk ketahanan dan kebangkitannya dari guncangan COVID-19; (3) strategi ketahanan berdasarkan faktor internal dan eksternal harus memediasi kebangkitan industri pariwisata dari guncangan COVID-19 dengan mentransformasikannya ke tatanan ekonomi global baru, yang terdiri dari pariwisata berkelanjutan, kesejahteraan masyarakat, mitigasi perubahan iklim, dan penguatan dari komunitas lokal.

Namun, dari sudut pandang perilaku konsumen pariwisata selama COVID-19, Pan, et al. (2021: 1) menegaskan bahwa niat dan perilaku konsumen secara signifikan dipengaruhi oleh bias negatif dan manajemen krisis industri dirasa memanipulasi kepercayaan konsumen yang terkena dampak finansial. Dengan kata lain, komunikasi pemasaran yang dilakukan oleh pelaku industri pariwisata dapat mengubah persepsi konsumen mengenai produk atau jasa yang ditawarkan, bahkan pada masa krisis. Sejalan dengan hal tersebut, Puspita, et al. (2021: 1) memberikan penerapan strategi generik dan strategi fungsi perusahaan pariwisata, terutama akomodasi. Strategi generik terbagi menjadi tiga poin yaitu (1) biaya rendah; (2) diferensiasi; dan (3) fokus untuk mengembangkan produk. Sedangkan strategi fungsi perusahaan terbagi atas lima poin, yakni (1) produksi atau fungsi operasi; (2) fungsi pemasaran; (3) fungsi finansial; (4) fungsi manajemen sumber daya manusia; dan (5) fungsi akuntansi.

Kedua mengenai penerapan strategi bisnis Airbnb selama COVID-19. Hu dan Lee (2020: 33) menunjukkan bahwa Airbnb tetap stabil di tengah pandemi, dan para mitra mengadopsi strategi penetapan harga dinamis dengan menyesuaikan harga pemesanan yang menurun sebagai tanggapan terhadap COVID-19 di pasar Airbnb Inggris. Data ini didukung oleh Gyodi (2021) yang mengatakan bahwa pasokan Airbnb lebih fleksibel. Analisis harga menunjukkan bahwa harga Airbnb turun lebih moderat daripada harga hotel. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar mitra beralih dari penyediaan akomodasi jangka pendek dan menggunakan properti mereka dengan cara lain, misalnya, disewakan untuk jangka panjang. Meski demikian, data mengenai penyewaan jangka panjang tidak mendukung pergeseran ke arah pengiklanan untuk rumah-

kantor atau karantina. Selain pendekatan harga, pendekatan manajemen empati serta keterbukaan kepada mantan karyawan yang di-PHK karena krisis, dan juga kepada tuan rumah menjadi hal utama bagi Airbnb (Veverkova, 2021: 30).

Secara periodisasi model bisnis Airbnb, Reinhold dan Dolnicar (2021: 61) mengemukakan bahwa Airbnb memperbarui upayanya pada inti model bisnisnya dalam memfasilitasi transaksi antara tuan rumah dan tamu. Periodisasi tersebut terbagi menjadi tiga periode yaitu konfigurasi model (2008-2016), eksperimen dan ekstensi berbeda (2017 – 2019), dan fokus baru pada inti model bisnis dari awal pandemi hingga penawaran umum perdana (2020). Sehingga Adamiak (2021) menegaskan bahwa keberhasilan pasar saham Airbnb menunjukkan bahwa pandemi COVID-19 belum mengakhiri model *homesharing* dalam lingkup bisnis akomodasi kontemporer.

Skripsi ini fokus pada dua hal yaitu strategi perusahaan dan lingkungan diluar perusahaan yang berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan. Tidak seperti penelitian-penelitian sebelumnya yang banyak fokus ke langkah mitigasi dan model bisnis Airbnb selama pandemi, di skripsi ini strategi adaptif perusahaan dibatasi pada bagaimana Airbnb bersiap dalam menyiapkan *supply* akomodasi yang lebih kompetitif di era pandemi. Lingkungan eksternal yang membantu keberhasilan bisnis juga dibatasi pada kebijakan-kebijakan pemerintah di berbagai negara untuk mendorong *demand* wisata di negaranya, dalam kaitannya bagaimana bisnis diuntungkan dengan kebijakan ini dan berkolaborasi lebih lanjut untuk meningkatkan okupansi.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan upaya adaptasi Airbnb di balik keberhasilannya dalam menekan penurunan pendapatan yang signifikan. Fokus penelitian pada strategi perusahaan dengan menyiapkan *supply* akomodasi yang kompetitif dan lingkungan eksternal perusahaan yang membantu membentuk *demand*.

1.5 Kerangka Pemikiran

Untuk menjawab pertanyaan dan mencapai argumen penelitian ini, tulisan ini mendasarkan diri pada dua poin kerangka pemikiran yang saling terhubung. **Pertama**, penulis memaparkan strategi adaptif dalam lingkup korporasi yang lantas diikuti dengan penjelasan strategi adaptif korporasi selama COVID-19. **Kedua**, penulis memaparkan pengaruh lingkungan eksternal dalam membentuk *demand*.

1.5.1 Strategi Adaptif Perusahaan

Strategi adaptif dalam konteks korporasi memiliki kaitan erat dengan survivabilitas perusahaan akan kondisi lingkungan yang ada. Strategi adaptif ialah suatu upaya menghadapi interaksi kompleks yang berkaitan dengan serangkaian proses respons eksternal dan respons internal perusahaan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang terdisrupsi (Sánchez, et al., 2011: 15-16). Disrupsi bisnis merupakan inovasi yang secara radikal mengubah cara semua perusahaan dalam industri itu beroperasi (Hottenstein, 2021) seperti perkembangan inovasi teknologi produksi (McQuivey, 2013), digital (Hottwnstein, 2021), hingga medis (Gramigna, 2020: 3). Inovasi medis dapat menjadi sebuah disrupsi bisnis apabila kondisi kesehatan, baik nasional maupun global, mengubah operasional bisnis dari setiap industri, tak terkecuali pandemi. Disrupsi menurut Gramigna (2020: 3-4) terbagi menjadi dua berdasarkan masa berpengaruhnya namun saling berhubungan yaitu jangka panjang dan jangka pendek. Menurutnya, disrupsi jangka panjang memiliki karakteristik sebagian besar pelaku bisnis akan keluar dari pasar atau berada dalam bahaya keluar dari pasar. Sedangkan disrupsi jangka pendek merujuk pada kegiatan bisnis pasca-disrupsi diharapkan dapat kembali ke tingkat dan modalitas sebelum gangguan. Gramigna (2020: 5) melihat bahwa COVID-19 merupakan disrupsi jangka panjang, karena kondisi medis global yang buruk mengubah pola bisnis segala interaksi pasar karena adanya *phisycal distancing*, baik secara sadar maupun terpaksa yang membuat sektor-sektor tradisional seperti perniagaan barang dan jasa menjadi terhambat. Sehingga situasi ini perlu diartikan sebagai masa pencarian fondasi baru bagi tiap pelaku bisnis

dalam menjalankan usahanya beradaptasi dengan situasi pasar yang ada (McQuivey, 2013). Oleh karenanya, penulis menilai bahwa langkah adaptif menjadi kunci agar suatu usaha dapat *survive* dari disrupsi COVID-19.

Apabila merujuk pada disrupsi pandemi COVID-19 dalam industri pariwisata, pada umumnya suatu perusahaan yang berkecimpung di dalamnya akan menerapkan strategi mitigasi (Ahmed, 2017; Pike, et al., 2014: 18522) dan adaptasi (Gramigna, 2020; Thanapotivirat dan Tharnupat, 2021: 1; Chanyasak, et al., 2021). Strategi mitigasi merupakan rangkaian langkah yang didesain untuk mengatur, menghilangkan, atau mengurangi risiko ke tingkat yang dapat diterima (Ahmed, 2017). Risiko yang dimaksud berasal dari spekulasi para pembuat kebijakan perusahaan akan asumsi hambatan dan rintangan yang kemungkinan mengancam di kemudian hari. Sehingga, mitigasi akan berpengaruh terhadap penghematan biaya karena pelaksanaan kebijakan yang bersifat preventif untuk mengurangi potensi risiko (Pike, et al., 2014: 18522). Menurut Pike, et al. (2014: 18522) mitigasi dalam konteks tindakan preventif dari munculnya pandemi atau wabah menular dapat dilakukan dengan syarat seluruh aktor, mulai dari pemerintah, institusi internasional, hingga perusahaan, memiliki kesadaran yang sama terhadap ancaman pandemi dan mampu berkoordinasi satu dengan yang lain. Dengan kata lain, upaya mitigasi hanya akan terlaksana apabila kondisi pandemi belum terjadi, namun seluruh pihak menyadari akan ancaman tersebut yang lantas direalisasikan dengan adanya penerapan strategi koordinasi antar aktor sebagai bentuk preventif.

Berbeda dengan Thanapotivirat dan Tharnupat (2021: 1) yang lebih condong pada argumen bahwa suatu perusahaan lebih baik melakukan adaptasi terhadap situasi yang ada. Mereka juga mengatakan bahwa secara empiris, pandemi COVID-19 sudah menghantam berbagai sektor bisnis. Kondisi ini telah membuat kondisi bisnis saat ini menjadi tidak sama dengan sebelum pandemi, dan tidak akan pernah dapat kembali pada masa sebelum pandemi (Thanapotivirat dan Tharnupat, 2021: 5). Sehingga perusahaan, secara individu maupun kolaboratif, lebih menerapkan strategi yang adaptif berupa penerapan bisnis yang terfokus pada pemotongan biaya, memanfaatkan dukungan

pemerintah (Gramigna, 2020; Chanyasak, et al., 2021) dan melatih para karyawan untuk menerapkan “*adaptive recovery*” atau “*new normal*” (Chanyasak, et al., 2021; Thanapotivirat dan Tharnupat, 2021: 5). Dengan kata lain, strategi adaptif menitikberatkan pada suatu kondisi perusahaan yang sudah terdampak akan pandemi dan berusaha untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang ada. Selain itu, penerapan dari strategi adaptif dapat dilakukan oleh aktor tunggal, dalam hal ini perusahaan. Sehingga pada skripsi ini, penggunaan strategi adaptif dirasa lebih tepat sebagai pokok penelitian.

Strategi adaptif merupakan strategi yang dapat menjadi acuan perusahaan untuk bertindak karena pada dasarnya sebuah perusahaan harus berfokus pada kondisi pasar dan menetapkan tujuannya sebelum bertindak. Strategi adaptif diperlukan untuk mempertimbangkan langkah yang akan diambil perusahaan kedepannya (Motohashi, 2015: 38). Alasan utama mengapa sebuah bisnis memerlukan strategi adaptif dalam bisnisnya yaitu menyesuaikan dengan lingkungan pasar yang berkembang (Leban dan Lesourne, 1982: 201) dan tak pasti (Beinhocker, 1999: 97), melalui pemahaman dan adaptasi terhadap kebiasaan konsumen yang berubah dalam mengembangkan pemahaman akan relasi transaksi antara *supplier-costumer* (Hallen, et al., 1991: 30; Brennan, et al., 2002: 1658). Perubahan dapat terjadi karena dipengaruhi berbagai situasi seperti ketidakpastian kondisi politik (Laker dan Roulet, 2019), perkembangan teknologi dan inovasi (Sánchez, et al., 2011: 15), perubahan iklim (Linnenluecke, et al., 2013: 397), hingga pandemi (Pike, et al., 2014: 18519). Dalam mencari perubahan konsumen dikarenakan situasi COVID-19, membuat pengaruh pandemi menjadi relevan untuk penelitian ini. Pasalnya pandemi berdampak pada pemborosan biaya apabila penyakit tersebut memasuki jaringan mobilisasi manusia (Pike, et al., 2014: 18519), serta menjadi disruptif terhadap bisnis yang ada (Gramigna, 2020).

Ketika telah memastikan bahwa strategi adaptif menjadi pilihan untuk bertahan dalam situasi disruptif karena pandemi COVID-19, yang perlu dilakukan oleh perusahaan selanjutnya ialah menentukan arah kebijakan manajerial perusahaan, apakah perusahaan itu akan tetap bertahan pada inti

bisnis atau mencoba untuk melangkah maju (Waite, 2002). Pada saat ini, terdapat dilema yang dihadapi oleh perusahaan dalam menerapkan arah strategi, antara berpegang pada inti perusahaan atau lanjut ke tahapan yang lebih jauh. Ketika berpegang teguh pada inti, perusahaan akan berjalan seperti apa yang sudah mereka kerjakan dan menjadi “zona nyaman” untuk menghasilkan keuntungan. Langkah ini memiliki risiko yang rendah, dan berbanding lurus dengan pendapatan yang stagnan di kemudian hari. Ketika perusahaan memutuskan untuk mengambil arah kepada inti perusahaan, artinya mereka akan menjalankan bisnis sesuai dengan kompetensi yang mereka kuasai sejak perusahaan berdiri dan telah berhasil diimplementasikan (Beinhocker, 1999: 103). Perusahaan yang berpegang pada inti kompetensi cenderung melakukan metode *readjustment*, dengan cara menggabungkan pengukuran keuangan-ekonomi, industri-teknologi, organisasi dan sosial yang ditujukan untuk perbaikan secara cepat dalam pertumbuhan keuangan perusahaan melalui perubahan struktur aset dan kewajiban perusahaan (James dan Wooten, 2007 dalam Groh, 2014: 53), atau metode *downsizing* dengan cara pemotongan biaya dan penurunan beban produksi atau operasional agar sesuai dengan *demand* yang ada di lapangan (Weiner, 2006 dalam Groh, 2014: 53). Contoh *readjustment* terdapat pada Georgia Railroad dalam melakukan *capital readjustment* dengan cara perubahan struktur aset dan kewajiban perusahaan pada tahun 1950-an untuk menyesuaikan dengan kebijakan pajak baru di Amerika Serikat untuk jasa kereta api (Selby, Jr. dan Meadows, 1981: 245). Selain itu, contoh *downsizing* terjadi pada Air Canada tahun 1992 melakukan pemotongan biaya dengan cara privatisasi perusahaan sehingga segala kepemilikan aset dan operasional akan dilimpahkan kepada sektor privat (Labib dan Appelbaum, 1994: 61).

Selain fokus pada inti perusahaan, perusahaan bisa mengambil langkah yang lebih jauh dengan perencanaan kreatif (Waite, 2002). Perencanaan kreatif merupakan segala upaya perencanaan untuk melakukan pemasaran dengan gagasan yang menarik dan berbeda dari kompetitor untuk menarik perhatian pasar (Handes, 2019: 2). Masih menurut Handes (2019: 2), perencanaan kreatif

biasanya berupa dokumen atau cetak biru suatu perusahaan dalam merencanakan pengembangan bisnis baru ke depannya. Pengembangan bisnis ini dapat dilakukan dengan cara metode diversifikasi bisnis (Waite, 2002). Menurut Satoto (2009: 282) metode diversifikasi merupakan cara perusahaan untuk menambah produk, baik secara konsentris maupun horizontal, untuk memperluas bisnis dari bisnis inti ke produk bisnis lainnya. Menurutnya, diversifikasi dilakukan oleh pelaku usaha ketika perusahaan ingin mengurangi kemungkinan kebangkrutan serta memperbaiki aset dan profitabilitas dengan meluncurkan produk baru atau memasuki pasar baru. Dengan kata lain, dengan dilakukannya diversifikasi oleh perusahaan, secara otomatis bidang usaha yang diarungi akan berekspansi dalam pasar yang sama dengan inti bisnis maupun pasar dengan inti bisnis yang berbeda.

Dengan mengambil langkah yang lebih jauh, apabila berhasil, perusahaan akan mengalami kenaikan pendapatan yang signifikan, namun aksi ini memiliki risiko yang tinggi yang berujung pada kegagalan secara implementasi. Salah kasus gagal menurut Groh (2014: 51) dapat kita lihat pada perusahaan mobil asal Amerika Serikat, Chrysler, pada tahun 1963-67 melakukan perencanaan kreatif dengan mengakuisisi beberapa saham berbagai perusahaan otomotif Eropa seperti Barreiros Diesel (Spanyol) sebesar 40 persen, Rootes Group (Inggris) sebesar 30 persen, dan Semerka (Perancis) sebesar 80 persen. Namun, pada tahun 1970, perusahaan ini merugi karena krisis energi dan kebijakan industri yang prematur, termasuk peluncuran seri model yang gagal, seperti Dodge Aspen, Plymouth, Volare, Dodge St Regis, serta permasalahan mengenai kualitas produk. Adapun perusahaan yang berhasil melakukan perencanaan kreatif seperti McDonald's dengan mengadopsi aspek kultural dan sosial negara pasar baru untuk memenuhi kebutuhan mereka dengan cara menyesuaikan proyek, iklan, dan proses kerja yang sesuai dengan hukum dan kebudayaan di negara tersebut (Mujtaba dan Patel, 2007: 61).

Kembali pada situasi disrupsi yang disebabkan oleh COVID-19, perusahaan perlu mengambil langkah yang tepat untuk menerapkan strategi adaptif.

Beinhocker (1999: 103) berpendapat bahwa strategi adaptif, membutuhkan fondasi yang kuat sehingga ketika perusahaan berusaha mengambil langkah yang lebih jauh tanpa adanya fondasi yang kukuh, kedepannya hanya akan melihat kegagalan. Dengan kata lain, untuk menghadapi disrupsi era COVID-19, perencanaan kreatif dirasa kurang tepat untuk digunakan. Di lain sisi, COVID-19 identik dengan fenomena perampangan atau *downsizing* yang kerap terjadi sebagai konsekuensi dari pandemi dan pengaruhnya terhadap ketenagakerjaan di berbagai organisasi bisnis (Tu, et al., 2021; Khokhar, et al., 2022 dalam Samreen, et al., 2022: 1). Efisiensi operasional perusahaan seperti pemokusn kepada inti bisnis yang berdampak pada PHK di berbagai sektor bisnis lumrah terjadi di kala pandemi. Strategi adaptif dapat mempengaruhi efisiensi operasional perusahaan dengan konsisten dan terencana untuk memenuhi *demand* yang dituju (Zaiem dan Zghidi, 2011: 294). Dengan kata lain, strategi adaptif akan bekerja sesuai dengan *demand* yang ada. Sehingga, ketika merujuk pada metode yang digunakan pada strategi adaptif yang berfokus pada inti bisnis, metode *downsizing* dirasa relevan untuk skripsi ini karena perusahaan akan memenuhi *demand* yang ada di dalam suatu disrupsi dengan cara memotong biaya dan beban produksi atau operasionalnya.

Dalam penerapan strategi adaptif yang berfokus pada inti bisnis dengan metode *downsizing* perlu menjawab tantangan utama dari COVID-19, yakni ancaman penularan. Pasalnya, ancaman infeksi terhadap virus dapat terjadi dengan adanya interaksi langsung antar manusia yang berimbas pada perasaan was-was dan menghindari kerumunan (Zenker dan Kock, 2020: 3). Namun, masalah ini dapat diantisipasi dengan penggunaan teknologi terkemuka seperti media digital (Gramigna, 2020; García-Madurga, et al., 2021: 55). Media digital dapat memudahkan interaksi antar manusia, termasuk untuk keperluan bisnis dengan meminimalisir kontak langsung antar manusia (WHO, 2020 dalam Afifi, 2021: 4). Penggunaan media digital merupakan teknologi terkemuka yang memiliki peran penting dalam perniagaan, dibanding media analog karena media digital telah mengalami konvergensi yang menyebabkan media digital lebih kaya informasi dan khalayak dapat memilih informasi

sesuai selera (Muqsith, 2021: 34). Penggunaan media digital seperti internet dan gawai menjadi memiliki manfaat dalam perniagaan berupa akses yang cepat, efektif, dan efisien dalam melakukan transaksi bisnis (Danuri, 2019: 118), daripada media analog seperti TV tabung atau radio (Muqsith, 2021: 34). Sehingga untuk mencegah adanya ancaman tersebut, perlu sebuah media perantara untuk memperlancar transaksi jual-beli agar tetap bisa beroperasi selama COVID-19. Penggunaan media digital mampu mengurangi interaksi langsung antar manusia, hal tersebut juga dapat berpartisipasi dalam kemitraan yang lebih luas dan beragam agar perusahaan memiliki perencanaan adaptasi yang tahan terhadap COVID-19 (Gramigna, 2020). Oleh karenanya, strategi adaptif yang berfokus pada inti bisnis dengan metode *downsizing* menggunakan media digital dirasa relevan untuk penelitian dalam skripsi ini.

Sehingga pada poin ini, penulis berkesimpulan bahwa perusahaan perlu menerapkan strategi adaptif yang berfokus pada inti bisnis dengan metode *downsizing* menggunakan media digital untuk menyesuaikan diri dengan pasar yang terdampak COVID-19.

1.5.2 Lingkungan Eksternal dalam Membentuk Demand

Dalam suatu bisnis, terdapat sebuah konsep *supply* dan *demand*, tak terkecuali dalam industri pariwisata era COVID-19. Secara sederhana, konsep ini berbicara mengenai bagaimana *supply* yang ada dapat dimanfaatkan oleh *demand*, *vice versa*, secara seimbang dalam suatu pasar dengan ekspektasi yang diharapkan oleh kedua pihak (Camilleri, 2018: 1). Ekspektasi yang dimaksud ialah titik temu antara penjual dan pembeli mengenai kuantitas dan harga suatu produk dalam suatu pasar secara agregat. Sehingga pasar tersebut akan memiliki keseimbangan yang baik apabila keduanya telah menemukan titik temu ekspektasi terhadap suatu komoditas. Sisi *supply* dalam industri pariwisata merupakan sekumpulan produk pariwisata yang dipandang sebagai rantai nilai tambah dari berbagai komponen layanan yang dihasilkan dari interaksi kompleks di antara banyak pemangku kepentingan (Guo dan He, 2012 dalam Gonzalez-Torres, 2021: 2). Gonzalez-Torres (2021: 3) menambahkan

beberapa pemangku kepentingan krusial yang menawarkan produk dalam industri pariwisata yaitu pemerintah dan perusahaan *hospitality*, yang di dalamnya terdapat produk berupa jasa akomodasi atau jasa penginapan, restoran serta jasa transportasi (Giuricin, 2009: 37). Sehingga dalam penelitian ini, memiliki fokus terhadap perusahaan akomodasi sebagai penyedia *supply* dalam industri pariwisata era pandemi COVID-19. Oleh karenanya, dari sisi *supply* sudah dijelaskan pada poin sebelumnya.

Dari sisi *demand* dalam industri pariwisata, pandemi COVID-19, yang merupakan krisis kesehatan dan medis global, menyebabkan jumlahnya menurun dibanding sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh dua faktor risiko medis, yakni bahaya yang dapat dialami oleh pelancong individu melalui aktivitas perjalanannya, dan epidemi, yang dapat menyebar secara signifikan lebih mudah dan lebih cepat karena mobilitas yang terkait dengan pariwisata internasional modern (Uğur dan Akbiyık, 2020: 4). Risiko secara individu mengarah pada kekhawatiran para pelancong secara individu akan penularan virus corona, sehingga mereka secara sadar menghindari untuk melakukan perjalanan. Sedangkan risiko epidemi lebih mengarah pada risiko sistemik secara nasional maupun internasional dalam menanggapi suatu wabah yang sedang terjadi. Sehingga, unsur epidemi erat kaitannya pariwisata modern karena mobilitas yang sangat masif secara lintas batas. Oleh karenanya, pemerintah berperan dalam kebijakan restriksi perbatasan negara dan kebijakan vaksinasi untuk mencegah adanya penularan antar manusia yang masif (Uğur dan Akbiyık, 2020: 4). Dengan kata lain, peran pemerintah turut andil dalam memengaruhi *demand* dalam industri pariwisata.

Sebelum menilik lebih jauh pemerintah dalam industri pariwisata, ada baiknya kita memahami akan pihak-pihak yang dapat memengaruhi *demand* dengan mendalami apa yang sebenarnya diinginkan oleh para pelancong dalam berwisata, terutama pada situasi pandemi COVID-19. Para pelancong menginginkan sebuah destinasi dengan jarak yang dekat, memiliki jaminan keamanan (Mariyono, 2017: 82; Camileri, 2018: 15) dan ketersediaan kriteria dari pihak penyedia jasa terkait protokol COVID-19 (Uğur dan Akbiyık, 2020:

11). Dari perspektif konsumen, mereka lebih memilih destinasi wisata yang secara geografis lebih dekat dengan alasan efisiensi waktu dan ongkos (Mariyono, 2017: 88). Dalam hal ini, efisiensi waktu dan ongkos dipengaruhi kuat oleh kemampuan belanja dari konsumen, sehingga secara rasional, ketika hendak berwisata, mereka akan mencari destinasi yang cocok dengan uang yang dimiliki. Dalam aktivitas wisata lintas batas sendiri, terdapat ongkos transportasi, yang ditentukan oleh harga dari penyedia jasa transportasi, ongkos akomodasi yang ditentukan oleh penyedia jasa akomodasi, dan ongkos visa yang ditetapkan oleh pemerintah tujuan destinasi wisata yang dituju (Camileri, 2018: 15). Selanjutnya, Mariyono (2017: 82) juga mengilustrasikan aksi terorisme berupa bom di Indonesia pada tahun 2002 dan 2005. Dari sisi konsumen, tragedi ini menjadi teror untuk para pelancong yang hendak berkunjung ke negara tersebut. Sehingga, ia menekankan bahwa kebutuhan akan jaminan keamanan oleh otoritas setempat atau pemerintah menjadi hal penting untuk meningkatkan *demand* pariwisata di suatu negara.

Berbicara mengenai keamanan, termasuk didalamnya adalah jaminan keamanan kesehatan di tengah COVID-19. Untuk menjawab kekhawatiran ini, para pelancong berharap adanya standar kehati-hatian dan pedoman pemerintah berbasis tingkat penularan untuk mencegah serta mengendalikan infeksi (Wijaya, 2021: 1094). Hal ini menjadi penting mengingat kasus penularan yang tinggi pada tahun 2020, sehingga kebijakan pemerintah akan pengendalian penularan menjadi bentuk jaminan keamanan kesehatan bagi para pelancong.

Bagi para pelancong, kebijakan pemerintah berpengaruh terhadap stimulus *demand* pada bisnis akomodasi di mana kebijakan tersebut diterapkan pada krisis pandemi COVID-19. Kebijakan pemerintah juga membantu para pelaku usaha akomodasi untuk tetap bertahan selama COVID-19 seperti promosi berbagai destinasi yang ada di sekitarnya (Allaberganov, et al., 2021: 153), pengimplementasian inisiasi dan praktik standarisasi “*new normal*” atau penyesuaian operasional terhadap kondisi COVID-19 dengan mengutamakan keamanan dan kenyamanan pelanggan (Salem, et al., 2022: 42), hingga

pemberian subsidi kepada pelaku usaha dan pelanggan (Yagasaki, 2021: 454). Dengan kata lain, intervensi kebijakan pemerintah dapat menjadi pendorong bagi para pelancong agar menarik adanya permintaan atas destinasi wisata di negaranya. Secara khusus bagi pelaku usaha akomodasi, kebijakan ini memberikan pengaruh positif terhadap penyesuaian pelayanan terhadap *new-normal* dan tingkat okupansi jasanya, seperti yang terjadi pada kebijakan Go To Travel terhadap bisnis akomodasi di Jepang (Yagasaki, 2021: 454).

Sehingga pada poin ini, penulis beranggapan bahwa kebijakan pemerintah untuk membangkitkan sektor pariwisata di negaranya menjadi daya tarik bagi para pelancong untuk menarik *demand* akan destinasi yang ditawarkan. Hal ini juga dimanfaatkan para pelaku bisnis akomodasi di mana *demand* yang meningkat akan suatu destinasi pariwisata akan berbanding lurus dengan tingkat okupansi jasanya selama pandemi COVID-19 di sekitar destinasi tersebut.

1.6 Hipotesis

Dari kerangka pemikiran di atas, penulis memiliki hipotesis bahwa di tengah pandemi COVID-19, Airbnb dapat bertahan karena dua hal. Pertama, Airbnb mampu mendorong *supply* dengan penerapan strategi adaptif yang berfokus pada inti bisnis perusahaan. Kedua, Airbnb mampu memanfaatkan peningkatan *demand* wisata yang dipicu oleh kebijakan pemerintah setempat selama pandemi.

1.7 Metodologi Penelitian

1.7.1 Definisi Konseptual dan Operasional

1.7.1.1 Strategi Adaptif yang Berfokus pada Inti Bisnis Perusahaan

Sánchez, et al. (2011: 15-16) mendiskripsikan strategi adaptif sebagai upaya menghadapi interaksi kompleks yang berkaitan dengan serangkaian proses respons perusahaan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang terdisrupsi. Dalam hal ini, strategi adaptif dalam konteks disrupsi bisnis didefinisikan sebagai reaksi suatu perusahaan untuk bertahan dan beradaptasi

terhadap lingkungan bisnis yang berubah. Beinhocker (1999: 103) berargumen bahwa strategi adaptif membutuhkan dasar yang kuat, sehingga kunci dari strategi adaptif adalah inti bisnis yang kuat. Dalam hal ini, inti bisnis bermakna kompetensi yang menjadi unggulan dan berpengalaman dalam menjalankan roda bisnis suatu perusahaan. Penelitian ini mengoperasionalkan strategi adaptif yang berfokus pada inti perusahaan sebagai segala upaya Airbnb untuk bertahan dan beradaptasi di tengah dirupsi bisnis akibat COVID-19 dengan berfokus pada inti bisnis yakni menjadi penghubung antara *host* dan tamu, melakukan *downsizing* atau perampingan, dan menggunakan media digital untuk menyesuaikan diri dengan pasar yang terdampak COVID-19.

1.7.1.2 *Supply* Sektor Pariwisata

Supply dalam sektor industri pariwisata merupakan sekumpulan produk pariwisata yang dipandang sebagai rantai nilai tambah dari berbagai komponen layanan yang dihasilkan dari interaksi kompleks di antara banyak pemangku kepentingan (Guo dan He, 2012 dalam Gonzalez-Torres, 2021: 2). Dengan kata lain, konsep dari *supply* sektor pariwisata merupakan segala bentuk produk barang dan jasa yang dihasilkan oleh penyedia *supply* atau *supplier* untuk berkontribusi dalam menunjang ekonomi pariwisata di suatu kawasan. Gonzalez-Torres (2021: 3) menjelaskan beberapa pemangku kepentingan krusial yang menawarkan produk dalam industri pariwisata yaitu pemerintah dan perusahaan *hospitality*, yang di dalamnya terdapat produk berupa jasa akomodasi atau jasa penginapan, restoran serta jasa transportasi (Giuricin, 2009: 37). Penelitian ini mengartikan konsep *supply* sektor pariwisata sebagai produk penunjang industri pariwisata seperti jasa akomodasi, restoran, dan transportasi. Operasionalisasi *supply* sektor pariwisata hanya berfokus pada jasa akomodasi yang ditawarkan oleh Airbnb dalam menunjang industri pariwisata ditengah COVID-19.

1.7.1.3 *Demand* Sektor Pariwisata

Demand merupakan konsep mengenai permintaan konsumen akan suatu komoditas atau produk yang akan menentukan harga dan kuantitasnya (Camilleri, 2018: 2). Dalam konteks *demand* sektor pariwisata di tengah COVID-19, Uğur dan Akbiyik (2020: 4) berpendapat bahwa keinginan para pelancong pada saat pandemi bergeser ke arah keinginan akan rasa aman ketika melakukan wisata ke suatu destinasi oleh pihak berwenang, selain daya beli pelancong. *Demand* sektor pariwisata dalam penelitian ini merujuk pada rasa aman yang diinginkan terhadap ancaman kesehatan yang diakibatkan penularan virus Corona untuk pelancong dan sesuai dengan daya beli pelancong. Sehingga penelitian ini mengoperasionalkan *demand* sektor pariwisata hanya berfokus pada permintaan pelancong akan produk pariwisata di tengah COVID-19.

1.7.1.4 Kebijakan Pemerintah dalam Sektor Pariwisata di Era Pandemi COVID-19

Peran pemerintah dalam sektor pariwisata dapat menjadi sebuah stimulus pertumbuhan akan keinginan pelancong untuk berwisata di suatu destinasi semasa pandemi COVID-19. Pasalnya, pemerintah dapat menerbitkan kebijakan kepada para pelaku usaha pariwisata untuk promosi (Allaberganov, et al., 2021: 153), pengimplementasian standarisasi “*new normal*” (Salem, et al., 2022: 42), hingga pemberian subsidi kepada pelaku usaha dan pelanggan (Yagasaki, 2021: 454). Dengan kata lain, kebijakan pemerintah dalam sektor pariwisata bertujuan untuk memberikan jaminan keamanan kesehatan kepada pelancong serta menumbuhkan rasa ingin berwisata ke destinasi yang ditawarkan. Oleh karenanya, konsep kebijakan pemerintah dalam sektor pariwisata di era pandemi COVID-19 dalam penelitian ini merujuk pada segala bentuk upaya pemerintah untuk menstimulus perekonomian dalam industri pariwisata di negaranya di era pandemi COVID-19. Dalam skripsi ini mengoperasionalkan kebijakan pemerintah dalam sektor pariwisata adalah kebijakan-kebijakan stimulus wisata yang selama ini dilakukan pemerintah yaitu promosi, standarisasi

new normal, dan pemberian subsidi kepada pelaku usaha dan konsumen wisata.

1.7.2 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian eksplanatif dengan karakteristik pertanyaan penelitian yang diawali dengan kata ‘mengapa’. Menurut Neuman (2014: 41) penelitian eksplanatif bertujuan untuk menjelaskan alasan dari adanya fenomena sosial tertentu, sehingga memunculkan sebuah hipotesis berupa relasi sebab-akibat. Untuk menjelaskan sebab akibat dari suatu fenomena, penelitian ini membutuhkan dua variabel, yakni variabel terikat (*dependent variable*) untuk menjelaskan akibat dan variabel bebas (*independent variable*) untuk menjelaskan sebab (Sugiyono, 2014). Variabel terikat yakni peningkatan supply melalui penerapan strategi adaptif terhadap inti perusahaan, dan peningkatan demand wisata yang didorong oleh kebijakan pemerintah setempat. Sedangkan variabel bebas dari penelitian ini yakni “lesunya pariwisata global akibat COVID-19”.

1.7.3 Ruang Lingkup dan Jangkauan Penelitian

Jangkauan penelitian dimulai dari 30 Maret 2020 ketika Brian Chesky, CEO Airbnb, merilis video mengenai pesan terbuka dan bantuan finansial kepada seluruh *host* Airbnb di seluruh dunia, hingga 31 Desember 2020, disesuaikan laporan akhir tahun 2020 Airbnb yang menunjukkan resiliensi perusahaan.

1.7.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini didapatkan dari sumber primer dan sekunder. Sumber primer berasal dari laporan, artikel resmi dan pidato atau pernyataan resmi dari pihak eksekutif Airbnb yang dikumpulkan dalam sumber daring baik laporan situs web resmi maupun video pemberitaan. Sementara sumber sekunder didapat dari buku, jurnal ilmiah, laporan,

dokumen resmi pemerintah/perusahaan, artikel yang kredibel dan sumber internet lainnya termasuk majalah daring dan media berita.

1.7.5 Teknik Analisis Data

Penulis menggunakan teknik analisis data kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian holistik dan sering kali melibatkan kumpulan data yang kaya dari berbagai sumber untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang masing-masing objek penelitian, termasuk pendapat, perspektif, dan sikap mereka (Nassaji, 2015: 129). Sehingga teknik ini berfokus pada interpretasi dan pemaknaan terhadap data dan teori yang dipilih. Oleh sebab itu dalam penelitian analisis kualitatif, dibutuhkan reduksi dan kolaborasi data untuk mencari data-data yang relevan dan kredibel, kemudian menyajikan data dan menganalisa dengan teori hingga mencapai suatu kesimpulan. Kesimpulan tersebut digunakan untuk membuktikan hipotesis penelitian penulis.

1.7.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini terbagi dalam empat bab. Bab satu berisi Pendahuluan termasuk latar belakang masalah, rumusan masalah, tinjauan pustaka, kerangka pemikiran, hipotesis dan metodologi penelitian. Bab dua berisi startegi adaptif Airbnb dalam mendorong supply. Bab ketiga pemanfaatan peningkatan demand wisata oleh Airbnb. Terakhir bab empat, berisi tentang kesimpulan.