

BAB I

PENDAHULUAN

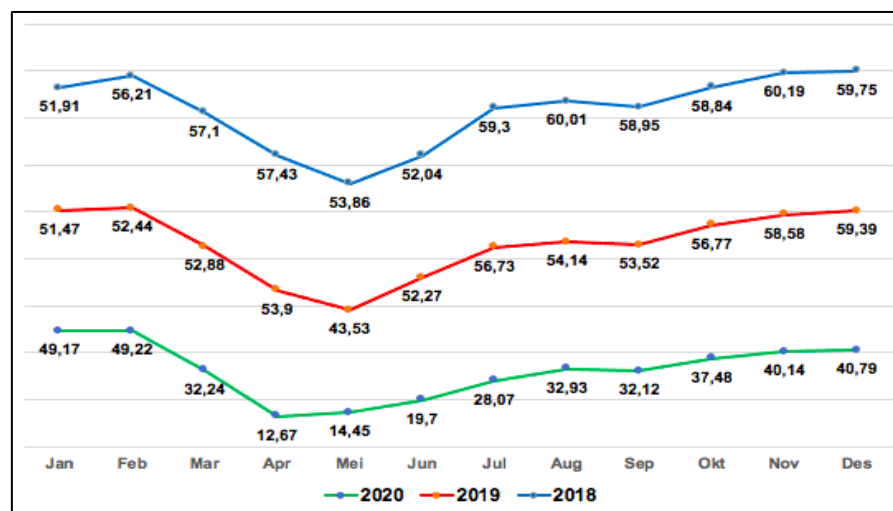
1.1 Latar Belakang

Pandemi COVID-19 menjadi peristiwa tidak terduga bagi perekonomian global termasuk Indonesia. Ekonomi nasional mengalami penurunan pada semester awal tahun 2019 dan kemungkinan akan terus berjalan apabila tindakan antisipasi wabah COVID-19 tidak berjalan efektif. Episentrum wabah COVID-19 bergeser dari China ke Eropa dan Asia, termasuk Indonesia hanya dalam dua bulan dengan sebaran kasus COVID-19 merata di 34 provinsi dan 162 kota/ kabupaten yang ada di Indonesia pada semester kedua tahun 2019 (covid19.go.id 2020)

Sesuai himbauan WHO, banyak negara memberlakukan karantina wilayah atau disebut dengan *lockdown*. Pemerintah Indonesia pun mengambil langkah dengan menetapkan status kedaruratan kesehatan melalui pemberlakuan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) serta kebijakan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) untuk membatasi kegiatan masyarakat terutama untuk mengurangi kerumunan (Kompaspedia, 2021). Sejak merebaknya COVID-19, berbagai sektor industri mengalami ketidakpastian, dan skenario ini sangat jelas dalam industri pariwisata dan perhotelan. Sebagai industri yang didasarkan pada mobilitas dan interaksi manusia, industri perhotelan dan pariwisata menjadi *co-creator* dan terdampak utama dari pandemi dengan segala konsekuensinya (Airey *et. al.*, 2020).

Efek dari wabah COVID-19 terjadi secara keseluruhan rantai nilai pariwisata, termasuk industri perhotelan. Suprayitno (2020) selaku Ketua Komite Hubungan Industrial Kadin menyampaikan lebih dari 1600 hotel di Indonesia berhenti beroperasi selama pandemi virus COVID-19. Menurut data Biro Pusat Statistik (2020) sesuai gambar 1.1, terkait Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel klasifikasi bintang di Indonesia tahun 2018 sebelum era pandemi, kemudian tahun 2019 hingga tahun 2020 sebagai fase awal dan fase kritis pandemi COVID-19, pada bulan Desember 2020 mencapai rata-rata 40,79 persen atau turun sebesar 18,60 poin dibandingkan TPK satu tahun sebelumnya, dan turun 18,96 poin dibandingkan TPK Desember 2018 (BPS, 2020). Penurunan paling tinggi terjadi pada awal kuartal kedua pada tahun 2019 dan tahun 2020, dengan rata-rata penurunan TPK sebesar 19,70 (BPS, 2020).

**Gambar 1.1 Tingkat Penghunian Kamar (TPK)
Hotel Bintang Tahun 2018-2020**



Sumber : Biro Pusat Statistik (2020)

Surabaya sebagai pusat industri di wilayah Indonesia Timur mulai memberlakukan PSBB dengan 2 kali perpanjangan. Pembatasan mobilitas secara langsung mengubah sistem kinerja perkantoran serta instansi swasta maupun kedinasan menjadi aktivitas virtual dan meminimalisir perjalanan dinas atau perlambatan perjalanan domestik, terutama karena kekhawatiran dampak COVID-19, karena keselamatan selama pandemi adalah prioritas, sehingga pelanggan mengurangi kunjungan ke industri hotel (U & So, 2020). Hal ini berdampak pada penurunan pelanggan industri hotel (Tsao & Ni, 2016) yang mengakibatkan penurunan tarif kamar hotel dan persentase hunian (Kim *et. al.*, 2005).

Salah satu hotel terdampak adalah PrimeBiz Hotel Surabaya sebagai hotel *midscale* yang mulai beroperasi sejak tahun 2017. Melalui semua fakta yang dihadapi hotel selama masa pandemi, dengan situasi yang tidak menentu PrimeBiz Hotel Surabaya harus menemukan jawaban bagaimana merumuskan rencana pemulihan strategis yang tepat tanpa pengalaman menangani situasi pandemi sebelumnya.

PrimeBiz Hotel Surabaya adalah hotel bintang 3 dikelilingi oleh berbagai kantor pemerintah seperti Kantor Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian, Balai Diklat Industri, Badan Pusat Statistik Kota Surabaya, serta hanya berjarak 15 menit dari pusat aktivitas bisnis Kota Surabaya dan Bandara Juanda. Segmentasi PrimeBiz Hotel Surabaya adalah warga luar Kota Surabaya yang melakukan perjalanan dinas atau perjalanan bisnis, mengingat bahwa Surabaya merupakan kota industri dan memiliki akibat yang besar bagi operasional hotel berkaitan

dengan pendapatan. Berikut data okupansi dan total pendapatan bersih selama empat (4) tahun terakhir:

Tabel 1.1 Data Okupansi dan *Net Revenue* PrimeBiz Hotel Surabaya

Tahun	Okupansi (%)	Total Pendapatan
2017	26.5%	Rp. 1.510.251.364, -
2018	44.9%	Rp. 11.642.559.249, -
2019	52.0%	Rp. 15.389.050.476, -
2020	34.4%	Rp. 7.164.953.703, -

Sumber: Data Internal Hotel

Dari data okupansi dan pendapatan selama empat tahun terakhir, PrimeBiz Hotel Surabaya mengalami penurunan pendapatan sebanyak 53% atau senilai 8.2 miliar pada masa pandemi. Namun mampu bertahan meskipun secara bisnis merugi. Hal ini dapat dilihat pada tahun 2017 hingga tahun 2019 tingkat keterisian kamar dapat dikatakan meningkat, hingga pada tahun 2020 terjadi penurunan tingkat hunian kamar sebesar 18%.

Pendapatan selain RevPar atau *Revenue Per Annual Room*, juga didapatkan dari layanan *banquet* melalui 6 *conference room* dan layanan spa serta pusat kebugaran. Manajemen hotel berusaha keras untuk menekan biaya agar tidak terjadi pembengkakan, dan melakukan pemutusan hubungan kerja hampir 50 persen dari total karyawan. Menurut Anshori & Langner (2007), untuk bertahan di industri perhotelan yang telah menjadi norma industri dalam tiga dekade terakhir perlu menerapkan program manajemen kualitas layanan atau kepuasan pelanggan untuk memberikan layanan dan pengalaman yang sangat memuaskan bagi para tamu hotel. Meski begitu, kualitas pelayanan yang diberikan harus tetap prima dan pihak

manajemen hotel lebih memperhatikan aspek *cost management* agar perusahaan tetap dapat membiayai kegiatan operasional.

Krisis akibat pandemi ini memaksa penyedia produk atau jasa pariwisata dituntut untuk menghadapi ketidakpastian dan risiko demi menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Dibeberapa negara maju seperti Amerika Serikat dan Singapura terdapat banyak badan independen yang dapat menanggulangi krisis bisnis yang berperan dalam menyusun langkah strategis untuk menanggulangi krisis yang selanjutnya menjadi pedoman pelaku bisnis atau institusi dibawahnya yang disebut dengan *Business Continuity Plan* (Soetjipto, 2020).

Business Continuity Plan merupakan proses pengembangan dan dokumentasi prosedur dan peraturan pada organisasi dalam merespon peristiwa yang tidak diinginkan selama berlangsung dalam periode waktu yang tidak dapat diestimasi dan melakukan fungsi kritis perusahaan setelah adanya interupsi. (DRII, 2008). Menurut Bakar, *et. al.* (2015) BCP berarti mengembangkan strategi pada pencegahan, persiapan, respon, dan pemulihan untuk gangguan bisnis seperti bencana, krisis, dan gangguan bisnis lainnya. Dengan kata lain, BCP berusaha memaparkan rencana yang ditentukan perusahaan untuk meneruskan proses bisnis, apabila terjadi bencana, kekacauan, atau kejadian yang tidak diinginkan yang menghambat maupun menghentikan berlangsungnya proses bisnis, termasuk diantaranya adalah pandemi.

Tujuan dari BCP untuk meminimalisir dampak suatu peristiwa yang mengganggu perusahaan, sementara tujuan paling utama adalah mengurangi risiko finansial dan meningkatkan kapabilitas organisasi dalam upaya pemulihan dari

peristiwa yang mengganggu, sesegera mungkin. (Broto, 2010). Maka dari itu PrimeBiz Hotel Surabaya perlu membuat perancangan strategi dalam menghadapi krisis untuk meminimalkan dampak dari pandemi dengan memberikan langkah pengembangan, dan implementasi yang kuat untuk kelangsungan bisnis.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana rancangan *Business Continuity Plan* yang sesuai bagi PrimeBiz Hotel Surabaya dalam menghadapi Pandemi COVID-19?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan usulan rancangan *Business Continuity Plan* yang sesuai bagi PrimeBiz Hotel Surabaya dalam menghadapi pandemi COVID-19.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian diatas, maka harapan dari penelitian ini adalah dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

- 1) Manfaat akademik penelitian ini adalah untuk dapat memberikan referensi rancangan *Business Continuity* yang sesuai bagi PrimeBiz Hotel Surabaya dalam menghadapi pandemi COVID-19.

- 2) Manfaat praktis penelitian ini adalah untuk memberikan standar rancangan *Business Continuity Plan* yang aplikatif dan mudah dipahami bagi PrimeBiz Hotel Surabaya dalam menghadapi pandemi COVID-19.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang pentingnya *business continuity plan* pada PrimeBiz Hotel Surabaya, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan menjelaskan berbagai landasan teori yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian ini yaitu mengenai sistem penilaian kinerja dan remunerasi, penelitian sebelumnya, dan kerangka penelitian.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang pendekatan penelitian yang digunakan, desain penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik analisis data serta keterbatasan penelitian.

BAB 4 ANALISA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum objek penelitian yang meliputi profil organisasi; serta hasil analisa dan interpretasi data yang didapat dalam penelitian dan hasil perancangan *Business Continuity Plan* bagi PrimeBiz Hotel Surabaya.

BAB 5 KESIMPULAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil pembahasan serta berbagai saran untuk penelitian selanjutnya dan rekomendasi bagi kepentingan implementasi manajerial.