

TESIS

**MODEL PENGEMBANGAN KRISIS MANAJEMEN
STRATEGIS UNTUK KEBERKELANJUTAN USAHA
PADA KONDISI PANDEMIK DI THE APURVA
KEMPINSKI BALI**



JURUSAN PARIWISATA
OKKY FRIESATAMA
2015885025
POLITEKNIK NEGERI BALI

POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2022

TESIS

**MODEL PENGEMBANGAN KRISIS MANAJEMEN
STRATEGIS UNTUK KEBERLANJUTAN USAHA
PADA KONDISI PANDEMIK DI THE APURVA
KEMPINSKI BALI**



**JURUSAN PARIWISATA
POLITEKNIK NEGERI BALI**

**OKKY FRIESATAMA
2015885025**

**PROGRAM STUDI PERENCANAAN PARIWISATA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
JURUSAN PARIWISATA
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2022**

TESIS

Disusun sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh
Gelar Magister Terapan Pariwisata (M.Tr.Par)
pada Program Studi Perencanaan Pariwisata, Program Magister Terapan
di Jurusan Pariwisata Politeknik Negeri Bali



JURUSAN PARIWISATA
OKKY FRIESATAMA
NIM: 2015885025
POLITEKNIK NEGERI BALI

PROGRAM STUDI PERENCANAAN PARIWISATA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
JURUSAN PARIWISATA
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2022



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
POLITEKNIK NEGERI BALI

Jalan Kampus Bukit Jimbaran, Kuta Selatan, Kabupaten Badung, Bali – 80364
Telp. (0361) 701981 (hunting) Fax. 701128
Laman: www.pnb.ac.id Email: poltek@pnb.ac.id

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Okky Friesatama

NIM : 2015885025

Program Studi : Perencanaan Pariwisata, Program Magister Terapan
Jurusan Pariwisata, Politeknik Negeri Bali

dengan ini menyatakan bahwa tesis berjudul: "MODEL PENGEMBANGAN KRISIS MANAJEMEN STRATEGIS UNTUK KEBERLANJUTAN USAHA PADA KONDISI PANDEMIK DI THE APURVA KEMPINSKI BALI" benar bebas dari plagiat. Apabila pernyataan ini terbukti tidak benar, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Badung, 27 Agustus 2022

Yang membuat pernyataan

Okky Friesatama



TESIS

**MODEL PENGEMBANGAN KRISIS MANAJEMEN STRATEGIS UNTUK
KEBERLANJUTAN USAHA PADA KONDISI PANDEMIK
DI THE APURVA KEMPINSKI BALI**

Diajukan Oleh:

**OKKY FRIESATAMA
NIM: 2015885025**

Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik Oleh:

Pembimbing I,



**Drs. I Ketut Budarma, M.Par., MMTHRL
NIP. 196212311990101002**

Pembimbing II,



**Dr. Dra. Ni Gst Nym Suci Murni M.Par
NIP. 196405251990032001**

**JURUSAN PARIWISATA
POLITEKNIK NEGERI BALI**

Mengetahui

Ketua Jurusan Pariwisata



**Prof. Ni Made Ernawati, MATM., Ph.D
NIP 196312281990102001**

**Ketua Program Studi
Perencanaan Pariwisata**



**Dr. I Made Darma Oka, S.ST.Par., M.Par
NIP. 196510202000121001**

TESIS RISET TERAPAN
MODEL PENGEMBANGAN KRISIS MANAJEMEN STRATEGIS UNTUK
KEBERLANJUTAN USAHA PADA KONDISI PANDEMIK
DI THE APURVA KEMPINSKI BALI

Telah diuji berdasarkan **SK Direktur Politeknik Negeri Bali No: 902/PL8/PT/2021**
dan Dinyatakan Lulus Ujian pada:
Hari Kamis, Tanggal 25, Bulan Agustus, Tahun 2022

PENGUJI

KETUA:

Drs. I Ketut Budarma, M.Par., MMTHRL
NIP. 196212311990101002

ANGGOTA:

- 1. Dr. Dra. Ni Gst Nym Suci Murni, M.Par**
NIP. 196405251990032001
- 2. Dr. I Made Darma Oka, S.ST.Par., M.Par**
NIP. 196510202000121001
- 3. Prof. Ni Made Ernawati, MATM., Ph.D**
NIP. 196312281990102001
- 4. Yerry Herawan, SE**
Praktisi/Industri

JURUSAN PARIWISATA
POLITEKNIK NEGERI BALI

1. PRAKATA

Puji Syukur penulis panjatkan kehadapan Allah/Tuhan Yang Maha Esa karena berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul: “Model Pengembangan Krisis Manajemen Startegis Untuk Keberlanjutan Usaha Pada Kondisis Pandemi Di The Apurva Kempinksi Bali”.

Penyusunan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk kelulusan pada Program Studi Perencanaan Pariwisata, Program Magister Terapan, Jurusan Pariwisata, Politeknik Negeri Bali. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan tesis ini, kepada:

1. I Nyoman Abdi, S.E., M.eCom selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh perkuliahan dan memberikan fasilitas dalam perkuliahan di Politeknik Negeri Bali.
2. Prof. Ni Made Ernawati, MATM., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Pariwisata Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan khususnya di Jurusan Pariwisata Politeknik Negeri Bali.
3. Dr. I Made Darma Oka, S.ST.Par., M.Par selaku Ketua Program Studi Perencanaan Pariwisata Program Magister Terapan yang telah banyak memberikan arahan, pedoman serta motivasi kepada penulis selama proses penyusunan tesis ini.
4. Drs. I Ketut Budarma, M.Par., MMTHRL. selaku pembimbing satu sehingga terselesaikan penelitian terapan
5. Dr. Dra. Ni Gusti Nyoman Suci Murni, M. Par selaku pembimbing dua sehingga terselesaikan tesis ini

Kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak sangat diperlukan untuk menyempurnakan penulisan tesis ini. Besar harapan penulis agar tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Akhir kata tidak lupa penulis menyampaikan permohonan maaf apabila masih terdapat kesalahan dalam penulisan tesis ini.

Badung, 25 Agustus 2022



Okky Friesatama

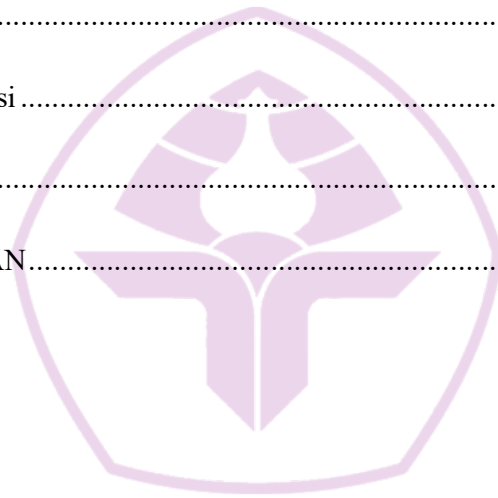
JURUSAN PARIWISATA
POLITEKNIK NEGERI BALI

2. DAFTAR ISI

1. PRAKATA	vii
2. DAFTAR ISI	ix
3. DAFTAR TABEL	xi
4. DAFTAR GAMBAR	xii
5. DAFTAR LAMPIRAN	xiii
6. ABSTRACT	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PENELITIAN	13
2.1 Kajian Pustaka	13
2.1.1 Definisi Krisis	13
2.1.2 Kerangka Kerja Krisis Manajemen	14
2.1.3 Teori Kontigensi dalam Perencanaan Keberlanjutan Bisnis	17
2.2 Penelitian sebelumnya	19
2.3 Kerangka Penelitian	27

BAB III METODE PENELITIAN	28
3.1 Desain Penelitian	28
3.2 Lokasi dan Objek Penelitian	29
3.3 Jenis Data dan Sumber Data	31
3.4 Teknik Analisis Data	36
3.4.1 Reduksi data, Penyajian data, Penarikan kesimpulan serta verifikasi..	36
3.4.2 Triangulasi Sumber.....	38
BAB IV GAMBARAN UMUM TEMPAT PENELITIAN.....	40
4.1 Lokasi Penelitian	40
4.2 Produk dan Jasa	44
4.3 Struktur Organisasi.....	53
BAB V PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN	58
5.1 Pembahasan Hasil Penelitian	58
5.1.1 Pedoman <i>Business Continuity Plan</i> di Kempinski SA.....	58
5.1.2 Penerapan <i>Business Continuity Plan</i> di hotel The Apurva Kempinski Bali	
61	
5.2 Output Penelitian Terapan	72
5.2.1 Peranan Executive Committee dalam situasi Pandemi untuk	
keberlangsungan Bisnis	72

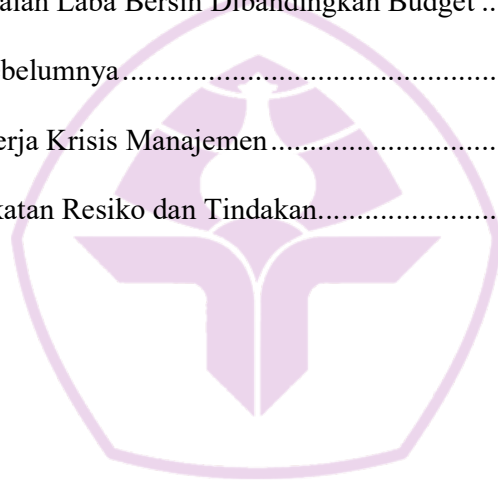
5.2.2 Model Pengembangan <i>Business Continuity Plan</i> pada saat situasi Covid -	
19	79
5.2.3 Pengembangan Struktur Organisasi Krisis Manajemen di Hotel The	
Apurva Kempinski Bali	91
BAB VI PENUTUP	97
6.1 Simpulan	97
6.2 Rekomendasi	99
REFERENSI.....	101
DAFTAR LAMPIRAN.....	105



JURUSAN PARIWISATA
POLITEKNIK NEGERI BALI

3. DAFTAR TABEL

Table 1. Laju Pertumbuhan dan Sumber Pertumbuhan PDB Jasa Akomodasi dan Makan Minum di Indonesia	3
Table 2. Data Kunjungan Wisatawan Asing Enam Tahun Terakhir	4
Table 3. Data Angka Wisatawan Asing ke Bali Tiga Tahun Terakhir	5
Table 4. Data Pencapaian Laba Bersih Dibandingkan Budget	6
Table 5. Penelitian sebelumnya	19
Table 6. Kerangka Kerja Krisis Manajemen	73
Table 7. Daftar Tingkatan Resiko dan Tindakan	84



JURUSAN PARIWISATA
POLITEKNIK NEGERI BALI

4. DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Penelitian.....	27
Gambar 2. Desain Penelitian.....	29
Gambar 3. Lokasi The Apurva Kempinski Bali.....	30
Gambar 4. Komponen Data Analisa.....	38
Gambar 5. Triangulasi sumber.....	39
Gambar 6. The Apurva Kempinski Bali.....	40
Gambar 7. Struktur Organisasi.....	54
Gambar 8. Proses Interview.....	62
Gambar 9. Grup Diskusi.....	80
Gambar 10. Pengembangan Model Kerangka Kerja Krisis Manajemen.....	81
Gambar 11. Model Pengembangan Kerangka Kerja Fase Pra Event.....	81
Gambar 12. Struktur organisasi Emergency Respon Team – Tamu.....	83
Gambar 13. Model Pengembangan Kerangka Kerja Fase Prodromal.....	88
Gambar 14. Model Pengembangan Struktur Organisasi hotel.....	92
Gambar 15 Pengembangan Struktur Organisasi Hotel.....	99

5. DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar pertanyaan wawancara.....	105
--	-----




JURUSAN PARIWISATA
POLITEKNIK NEGERI BALI

APPLIED RESEARCH THESIS
STRATEGIC CRISIS MANAGEMENT DEVELOPMENT MODEL FOR
BUSINESS SUSTAINABILITY IN PANDEMIC CONDITIONS
AT THE APURVA KEMPINSKI BALI

Okky Friesatama
NIM: 2015885025

6. ABSTRACT



The COVID-19 pandemic has inflicted a negatively to the tourism especially hotel industry. Lockdown and restricted of traveling become the root cause traveler will not come to tourist destination. Hotel needs to be ready with disaster situation, hotel management should have a plan to manage the crisis by a framework that synergize in each stakeholder. This thesis aims to describe the fact that how a crisis is managed by implementing the right strategic management in the luxury hotel chain in Bali, Indonesia. This thesis attempts to explore the crisis management practices conducted and key factor to successful in managing crisis by the hotel management during each phase of crisis, finally develop the management strategic to be recommended. The author in this qualitative method conducted interviews with executive members, owner representatives, and heads of departments who are managerial level in the organizational structure at the hotel. The head office is very concerned about the credibility aspect of its product; scattered hotels are required to follow all standard operating procedures in overcoming crisis. Business continuity plan is a guidance from the corporate to implement by hotel management in handling crisis. The head office requires the hotel to work with local agencies to assist with issues and manage communication crises if they occur. A structure organization is the key factor in collaboration synergizing between the executive committee, head of department, head quarter office, local agencies, and hotel owners in managing the crisis that occurs will result in minimizing material and non-material losses

Keywords: emergency situation, crisis, crisis management team

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Krisis adalah keadaan darurat yang memiliki karakteristik dimana dapat terjadi dengan sedikit pemberitahuan bahkan tanda ada peringatan yang dapat mengancam kehidupan manusia, kesehatan, aset, keamanan, bisnis dan lingkungan sehingga menimbulkan ketidakstabilan dan keadaan yang tidak dapat dimanage. Keadaan tersebut juga telah mencapai banyak pendengar dan pembaca informasi melalui media maupun tidak melalui media sehingga penanganannya dilakukan dengan prinsip kehati-hatian. Krisis perlu dimanage dengan baik sehingga keadaan kembali stabil. (Mitroff, 2004) menjelaskan pendekatan manajemen krisis dikembangkan dari tipe krisis tersebut, diidentifikasi menjadi tujuh grup kejadian krisis;

1. Berhubungan dengan ekonomi sebagai contoh permasalahan buruh, pasar saham jatuh, ekonomi melemah, perubahan kebijakan ekonomi, penurunan keuntungan perusahaan.
2. Berhubungan dengan informasi, sebagai contoh kehilangan data, kehilangan pencatatan, dan gangguan data.
3. Berhubungan dengan fisik, sebagai contoh kehilangan pabrik dan fasilitas utama, kerugian dan kerusakan jangka panjang, kegagalan produk, ledakan pabrik, masalah kualitas jangka panjang.
4. Berhubungan dengan ketenagakerjaan, sebagai contoh kematian personel kunci, vandalisme dalam perusahaan, korupsi, pengunduran diri.

5. Berhubungan dengan reputasi, sebagai contoh rumor buruk, kehilangan reputasi, gangguan dengan logo perusahaan dan situs web.
6. Berhubungan dengan tindakan psikopat, sebagai contoh perusakan produk, terorisme, tindakan kriminal, penculikan
7. Bencana alam, sebagai contoh kebakaran, banjir, kerusakan akibat angin kencang, gempa bumi

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa keadaan ekonomi yang tidak stabil dapat mengakibatkan krisis. Krisis ekonomi tahun 1998 yang terjadi di dunia global berdampak juga terhadap perekonomian di Indonesia. Krisis ini disebabkan oleh nilai Rupiah yang anjlok yang mengakibatkan membengkaknya nilai hutang-hutang luar negeri dikarenakan menggunakan mata uang asing terutama Dollar Amerika. Krisis ini diperparah dengan ketidakpercayaan masyarakat terhadap pemerintahan yang dipimpin oleh Presiden Soeharto. Sedangkan Krisis Ekonomi yang terjadi di tahun 2020 sampai dengan sekarang berbeda dengan krisis tahun 1998. Krisis tahun 2020 dikarenakan oleh Penyakit Corona Virus 2019.

Pada awalnya penyakit corona virus 2019 adalah permasalahan kesehatan lokal setempat di Wuhan, kemudian permasalahan kesehatan ini menyebar dengan cepat keseluruh dunia yang mengakibatkan pandemi yang berkepanjangan sehingga mempengaruhi kondisi perekonomian seluruh dunia. Pandemi Corona virus Disease 2019 (COVID-19) dengan cepat terjadi di banyak negara. Hal tersebut telah menyebabkan krisis kesehatan global, serta memicu penurunan ekonomi global, tidak terkecuali Indonesia. Salah satu sektor yang paling terdampak pandemi Covid-19 adalah industri pariwisata. Industri ini sangat menderita dengan banyak negara

memberlakukan *lockdown*, juga mengeluarkan larangan perjalanan dan peringatan (Jamal & Budke, 2020). Keputusan pemerintah yang diambil tersebut mengakibatkan tidak ada pengunjung yang masuk selama beberapa bulan bahkan satu tahun.

Pandemi ini telah menyebar di 34 provinsi di Indonesia dan oleh karena itu menjadi tantangan besar bagi pemerintah untuk menjaga kestabilan perekonomian. Terlepas dari kenyataan bahwa pemerintah telah mengambil tindakan cepat dan mengikuti beberapa tindakan pencegahan yang diadaptasi oleh negara-negara lain yang terkena dampak, seperti jarak fisik dan bekerja dari rumah, pandemi telah mengakibatkan sejumlah besar bisnis secara dramatis terbalik, sehingga menimbulkan krisis ekonomi.

Badan Pusat Statistik mencatat pertumbuhan ekonomi sepanjang 2020 untuk sektor penyedia akomodasi dan makan minum mengalami kontraksi -10.22 persen dibandingkan tahun 2019. Kontraksi ini dipengaruhi oleh pelemahan di berbagai sektor ekonomi karena pandemi Covid-19.

Table 1. Laju Pertumbuhan dan Sumber Pertumbuhan PDB Jasa Akomodasi dan Makan Minum di Indonesia

Lapangan Usaha	Triw IV-2020 Terhadap Triw III-2020	Triw III-2020 Terhadap Triw III-2019	Triw IV-2020 Terhadap Triw IV-2019	Laju Pertumbuhan Pertumbuhan 2020	Sumber Pertumbuhan 2020
Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	5,86	-11,81	-8,88	-10,22	-0,31

Sumber : (BPS, 2021)

Bali yang dikenal sebagai Pulau Dewata, tidak diragukan lagi merupakan salah satu tujuan wisata dengan penghasil pendapatan tertinggi bagi Indonesia. Pandemi COVID-19 berdampak besar bagi perekonomian Bali khususnya di sektor pariwisata. Menurut laporan Colliers International Q1 dan Q2 (Yonasari, 2020), Bali telah

kehilangan 96% pasarnya, terutama pasar China sejak kuartal pertama tahun 2020. Kinerja hotel di Bali turun drastis hingga kuartal kedua tahun 2020, dengan kurang dari 10% hunian. Selama kuartal I dan II tahun 2020 tercatat setidaknya 170 hotel telah tutup sementara operasionalnya. Untuk mengantisipasi krisis tersebut, pelaku dan pemimpin bisnis harus segera melakukan tindakan dan perencanaan strategis yang cepat (Ali, 2014).

Table 2. Data Kunjungan Wisatawan Asing Enam Tahun Terakhir

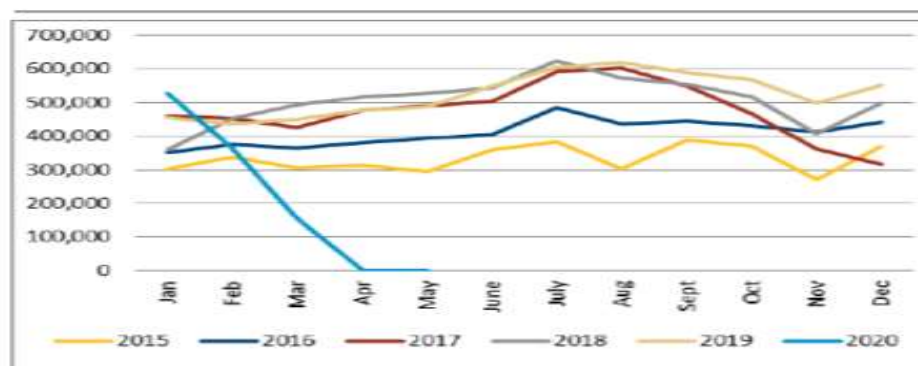


Figure 1.1 Number of Foreign Visitor to Bali by Month

Sumber : (Yonasari, 2020)

Berdasarkan data dari Dinas Pariwisata Provinsi Bali, 327 wisatawan asing yang mendarat di Bandara Ngurah Rai pada April 2020, sedangkan pada Mei 2020 tercatat 36 wisatawan asing yang datang melalui Ngurah Rai. Wisatawan asing tersebut terus mengalami penurunan sampai dengan tidak ada yang mengunjungi Bali hingga akhir tahun 2020 bahkan sampai dengan tahun 2021. Larangan pemerintah terhadap warga negara dan penduduk tetap yang bepergian ke luar negeri menjadi alasan penurunan kunjungan tersebut. Berikut adalah data Dinas Pariwisata Provinsi Bali.

Table 3. Data Angka Wisatawan Asing ke Bali Tiga Tahun Terakhir

DATA WISATAWAN ASING			
MONTH	2019	2020	2021
Jan	456,218	528,883	10
Feb	437,537	363,937	12
Mar	449,637	156,876	3
Apr	476,327	327	9
May	485,795	36	8
Jun	549,751	32	1
Jul	594,279	47	-
Aug	616,706	-	
Sep	590,565	-	
Okt	568,067	-	
Nov	497,925	-	
Des	552,403	-	
Total	6,275,210	1,050,138	43

Sumber: (Government Tourism Office, 2021)

Berdasarkan data-data statistik di atas, Manajemen hotel mengambil kebijakan-kebijakan kontingensi untuk mempertahankan kondisi bisnis perusahaan dan arus kas perusahaan. Banyaknya hotel yang terdampak terhadap kinerja usahanya menjadi rugi dan arus kas yang negatif bahkan harus menutup operasi usahanya. Krisis ekonomi yang diakibatkan oleh Pandemi Covid-19 ini berdampak juga terhadap karyawan hotel yang mengakibatkan karyawan hotel mengalami penurunan pendapatan dari *service charge*, pemotongan gaji dan tunjangan bahkan kehilangan pekerjaannya.

Keadaan tersebut juga dialami di hotel The Apurva Kempinski Bali yang beroperasi sejak 1 Februari 2019 dengan fasilitas yang belum beroperasi seluruhnya. Fasilitas-fasilitas yang sudah dioperasikan antara lain jumlah kamar 128 kamar dari 475 kamar, 4 restoran dari 9, dan *ballroom* serta tempat meeting. Krisis ekonomi ini

mengharuskan hotel ditutup sementara di bulan April dan Mei 2020, karyawan dirumahkan, dan kerjasama dengan perusahaan *outsourcing* diberhentikan.

The Apurva Kempinski Bali merupakan chain hotel yang berlokasi di Jalan Raya Nusa Dua Selatan, Sawangan, Badung, Bali, Indonesia. Hotel ini dimiliki oleh PT. Graha Alam Lestari, sesuai dengan NIB No.8120104820429 yang mulai beroperasi pada tanggal 1 Feb 2019. Hotel ini dibangun dengan investasi yang sepenuhnya berasal dari Indonesia. PT. Graha Alam Lestari dalam mengoperasikan hotel tersebut melakukan kerjasama management dengan Kempinski Hotel, SA, sebuah International chain hotel yang berpusat di Geneva, Swiss.

The Apurva Kempinski Bali dapat mencapai target laba bersih di atas budget sebesar 4,1 point persen di tahun 2019. The Apurva Kempinski Bali mencatatkan Key Performance Indeks untuk laba bersih yang belum dapat memenuhi target yang telah ditetapkan yaitu dibawah budget 19,1 point persen di tahun 2020. Hal ini pun terjadi juga dengan kinerja usahanya sampai dengan Agustus tahun 2021, laba bersih The Apurva berada dibawah budget 3.1 poin persen. Data ini ditunjukkan pada tabel 4.

Table 4. Data Pencapaian Laba Bersih Dibandingkan Budget

Description	2019 Vs Budget	2020 Vs Budget	2021 FY Aug Vs Budget
Nett Income %	Di atas Budget 4.1 Ppt	Di bawah Budget 19.1 Ppt	Di bawah Budget 3.1 Ppt

Sumber: Analisa Laporan Keuangan The Apurva Kempinski Bali

The Apurva Kempinski Bali berada dalam ekosistem persaingan hotel-hotel mewah di Bali. Sebuah hotel yang baru beroperasi, langsung diperhadapkan dengan pandemi covid-19. Perusahaan baru umumnya sangat bergantung pada arus kas yang jumlahnya kecil yang dapat mengakibatkan kebangkrutan. Kami menerapkan metodologi stress test industri perbankan dalam hubungannya dengan model

kebangkrutan Logit dengan parameter yang diperkirakan dengan data dari Resesi Hebat (2008–2013) untuk memprediksi perusahaan mana yang akan menghadapi kesulitan keuangan di antara perusahaan perhotelan Spanyol selama 2020 karena bencana Covid -19 (Crespí-Cladera et al., 2021).

Kempinski S.A., sebagai global management chain hotel, telah memiliki dan memberikan training tentang standar operasional prosedur dalam mengatasi keadaan krisis untuk manajemen The Apurva Kempinski Bali. Modul training ini disebut juga sebagai “Business Continuity Plan” yang menjelaskan 4 hal yaitu:

1. *Incident Command*
2. *Loss and Prevention*
3. *Crisis Communication*
4. *Emergency and Crisis Procedure*

Business continuity plan ini tidak menjelaskan tentang krisis ekonomi yang berkepanjangan diakibatkan penyakit pandemik untuk keberlanjutan usaha, pemulihan, dan operasi normal sehingga diperlukan pengembangan model *Business Continuity plan*.

Manajemen The Apurva Kempinski Bali telah menerapkan *Business Continuity Plan* dalam mengatasi krisis hanya saja penerapan tidak terstruktur dan terintegrasi antar departemen. Keputusan dalam mengatasi krisis ekonomi yang diambil oleh General manager kemudian dikomunikasikan kepada Executive committee, kepala departemen dan juga karyawan untuk dijalankan. Kontrol terhadap hasil keputusan yang telah dijalankan pun tidak ada yang melakukannya sehingga tidak ada yang mengevaluasi keberhasilan. Pencapaian tujuan dan target sesuai dengan

indikator yang telah ditetapkan serta melakukan klarifikasi dan koreksi agar dilakukan perbaikan keputusan.

Peneliti tidak dapat menemukan literatur yang membahas kerangka krisis manajemen untuk pandemi yang berlangsung berkepanjangan. Berdasarkan penelitian sebelumnya peneliti juga tidak menemukan objek penelitian untuk hotel yang baru beroperasi satu tahun langsung dihadapkan pada situasi pandemik yang berkepanjangan. Permasalahan tentang bagaimana menyelamatkan perusahaan tanpa merusak mata pencaharian pemangku kepentingan, diperlukan kerangka kerja yang efektif. Oleh karena itu, studi yang mengungkap keberhasilan pemimpin dalam mengelola krisis akan memberikan pedoman praktis yang dapat diterapkan pada konteks bisnis serupa (Sawalha et al., 2013). Peneliti melakukan penelitian kualitatif Krisis Manajemen Team hotel yang baru dibuka untuk menanggapi penulisan ilmiah dan saran peneliti sebelumnya (Bhaduri, 2019, Bundy et al., 2017, Ghaderi et al., 2014) untuk masa depan studi tersebut agar dapat dikembangkan kerangka konseptual dan mengidentifikasi model manajemen strategi terbaru untuk krisis jangka panjang.

Penyakit Corona virus merupakan penyakit flu yang dapat menyebar dengan cepat dari satu individu ke individu lainnya. Permasalahan kesehatan memiliki tingkat penyebaran infeksi dengan cepat keseluruh dunia yang mengakibatkan pandemi. Faktor menjaga kesehatan, kebersihan, dan daya tahan tubuh mempengaruhi imunitas dari setiap orang sehingga mempengaruhi staff the Apurva Kempinski Bali yang terinfeksi virus covid -19. Berdasarkan data hotel dari total *sample* yang dilakukan untuk rapid test antigen sebesar 5 % positive terinfeksi Virus Covid – 19. Peranan

Crisis Management Team sangatlah dibutuhkan dalam menyelesaikan permasalahan ini dan meminimalisasi timbulnya krisis.

Management telah mempersiapkan *Local Standar Operating Procedure* (LSOP) *emergency* dalam menangani jika ada tamu yang terinfeksi Covid 19 yang tinggal di Hotel. Kelemahan dari LSOP ini adalah tidak adanya struktur organisasi di The Apurva Kempinski Bali bilamana situasi *emergency* menjadi krisis dan deskripsi pekerjaan untuk masing-masing tim member *Crisis Management Team*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fakta ontologis dan fenomena yang diuraikan pada Bab pendahuluan berikut peneliti merumuskan dua pokok masalah:

- a. Bagaimana peranan *Executive committee* dalam penerapan krisis manajemen strategis di The Apurva Kempinski Bali pada situasi pandemik?
- b. Bagaimana pengembangan model krisis manajemen strategis untuk keberlanjutan usaha, pemulihan, dan operasi normal di The Apurva Kempinski Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1. Tujuan Umum

Penelitian ini memiliki tujuan umum untuk mengetahui tentang penerapan Krisis Manajemen Tim terutama peranan GM & Excom di The Apurva Kempinski Bali berdasarkan *Business Continuity Plan* yang telah ada. Penelitian ini mengeksplorasi, mengevaluasi dan mengembangkan praktek strategi manajemen krisis team selama pandemi COVID-19 di The Apurva Kempinski Bali sehingga KPI dapat tercapai.

I.3.1. Tujuan Khusus

Berdasarkan tujuan umum yang telah dipaparkan sebelumnya, peneliti akan dapat memberikan jawaban dari rumusan masalah diatas secara ilmiah sebagai berikut:

- a. Menjelaskan peran Executive Komite pada krisis manajemen tim, sebagai faktor keberhasilan keluar dari krisis akibat Pandemi Covid 19
- b. Mengembangkan model krisis manajemen strategis untuk keberlanjutan usaha, pemulihan, dan operasi normal di The Apurva Kempinski Bali

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian ini dapat dikategorikan menjadi dua katagori yaitu manfaat bagi dunia akademisi pariwisata dan manfaat bagi dunia praktik bisnis perhotelan:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini mengeksplorasi strategi manajemen krisis yang diterapkan oleh hotel yang berlokasi di Bali Sebagai pulau yang terkenal akan tourismnya (Campiranon & Scott, 2014) yang memiliki dampak besar dari krisis ekonomi. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan riset Krisis Management di industri pariwisata dengan studi kasus hotel yang baru dibuka yang masih jarang dibahas. Penelitian ini melakukan observasi langsung ke hotel dan wawancara untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang situasi saat ini dan apa yang mereka lakukan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari hasil penelitian ini dibagi menjadi tiga bagian sebagai berikut:

- a. Manfaat praktis bagi peneliti yaitu.
 1. Peneliti dapat menganalisis peranan pemimpin departemen dalam strategi krisis manajemen di The Apurva Kempinski Bali.
 2. Peneliti dapat mengembangkan model strategi krisis manajemen dari yang telah ada dalam Business Continuity Plan berdasarkan studi kasus di The Apurva Kempinski Bali.
- b. Manfaat praktis bagi manajemen The Apurva Kempinski Bali yaitu.
 1. Manajemen The Apurva Kempinski Bali dapat mengetahui efektivitas perananan pemimpin departemen dalam kerangka Krisis Manajemen Team dalam krisis akibat pandemik yang berkepanjangan.
 2. Manajemen The Apurva Kempinski Bali akan memiliki referensi untuk model strategi Krisis Manajemen dalam menghadapi krisis akibat pandemik yang berkepanjangan sehingga KPI untuk Laba Bersih dapat tercapai.
- c. Manfaat praktis bagi Politeknik Negeri Bali, khususnya Jurusan Pariwisata sebagai berikut.
 1. Politeknik Negeri Bali memiliki tambahan penelitian ilmiah berdasarkan studi kasus tentang penelitian terapan Strategi Manajemen Krisis untuk krisis yang terjadi berkepanjangan. Penelitian ini memberikan wawasan yang lebih dalam memahami manajemen krisis hotel selama lingkup pandemi yang jarang terjadi (Liu et al., 2015).

2. Politeknik Negeri Bali memiliki penelitian ilmiah tentang hasil penelitian terapan berupa model strategi krisis manajemen berdasarkan studi kasus. Penelitian tersebut nantinya dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan model strategi krisis manajemen.



JURUSAN PARIWISATA
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB VI

PENUTUP

6.1 Simpulan

Situasi krisis yang awalnya adalah masalah kesehatan dari Virus Covid-19 dapat menjadi situasi krisis yang mengakibatkan keterpurukan ekonomi. Kondisi ketidakpastian dimasa depan telah menjadi pertanda tantangan yang akan dihadapi oleh perusahaan di tahun-tahun mendatang. Studi ini memberikan referensi dalam praktek operasional dalam kerangka kerja perusahaan berusaha untuk mengelola krisis dengan baik yang dapat dipertimbangkan oleh pemimpin perusahaan untuk meningkatkan sistematis mereka dalam pengertian krisis manajemen serta perilaku pemimpin perusahaan.

Para pemimpin dihadapkan pada situasi krisis dimana peranan mereka sangatlah penting dalam mengelola krisis sebagai satu kesatuan tim *Crisis Management Team* dalam kesuksesan mengelola krisis tersebut. Model strategi yang diterapkan untuk situasi krisis belum tentu tepat diterapkan untuk krisis yang lainnya dan juga perusahaan lainnya sehingga model strategi manajemen krisis perlu dikembangkan. Penelitian ini mengembangkan strategi model *Business Continuity plan* yang telah ada di The Apurva Kempinski Bali berdasarkan teori kontigensi dan tahapan tahapan krisis.

Penelitian ini didasarkan teori kontigensi berdasarkan tahapan-tahapan terjadinya krisis menemukan bahwa ada adalah enam faktor kontingensi di balik keberhasilan para pemimpin dihotel The Apurva Kempinski Bali dalam menangani krisis akibat pandemi Virus COVID-19 dalam mengelola krisis. Enam faktor

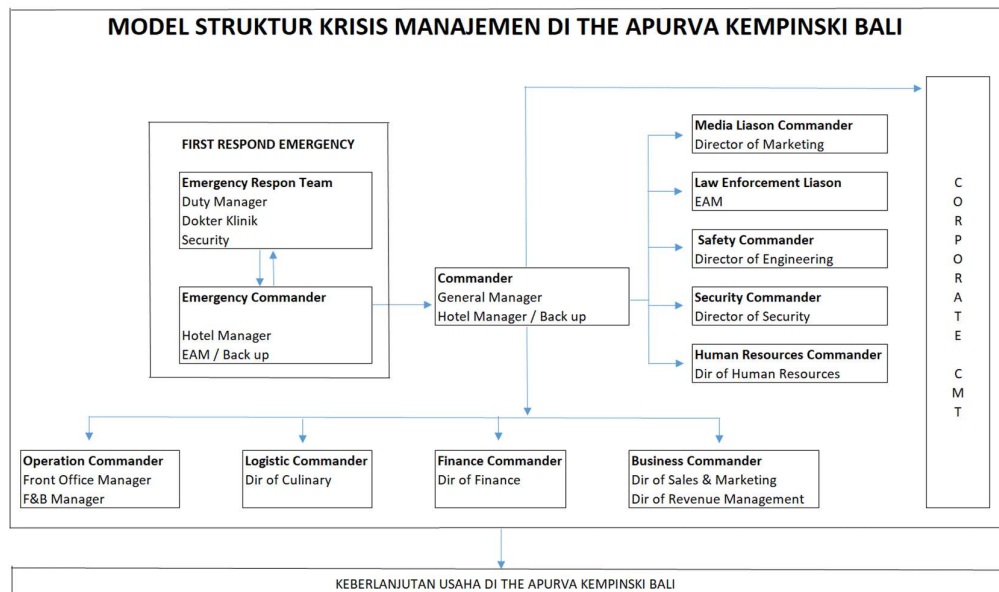
kontingensi kesuksesan adalah komunikasi yang efektif, gaya kepemimpinan yang tepat, budaya organisasi memiliki perusahaan dan melindungi bisnis bersama antara pemimpin dan yang dipimpin, pengalaman masa lalu yang dimiliki pemimpin, kepercayaan diantara sesama yang berkepentingan, dan proses pembelajaran untuk masa depan.

Perencanaan skenario membantu para pemimpin untuk memberi arah dan mengantisipasi ketidakpastian dan kemungkinan masa depan yang terjadi, sementara masih menjalankan bisnis saat ini didorong oleh open gaya kepemimpinan. Namun, apa yang dibutuhkan para pemimpin selama krisis bukan hanya sebuah rencana tetapi juga pola pikir yang benar yang dapat mencegah mereka suatu krisis terjadi dan membantu mereka untuk melihat ke depan. Ketidakpastian dan peristiwa tak terduga tidak pernah gagal mengganggu bisnis, pembelajaran berkelanjutan dan perbaikan perlu diadopsi karena kerangka kerja krisis manajemen yang berhasil dan faktor pendukung dalam satu situasi tidak menjamin praktik yang sukses di fase lain.

Perusahaan tetap melakukan upaya untuk membayar penuh karyawannya meskipun terbatas arus kas selama krisis dan melakukan upaya tersebut secara transparan, melibatkan mereka dalam melindungi bisnis dan konsumen. Transparansi membangun kepercayaan, dan ini Pendekatan ini diharapkan dapat menyelaraskan kepentingan semua pemangku kepentingan seperti pemilik, perusahaan, karyawan, tamu, serta masyarakat

6.2 Rekomendasi

Setelah melakukan penelitian di The Apurva Kempinski Bali, Peneliti sangat merekomendasikan untuk menyempurnakan Struktur organisasi yang telah ada di internal hotel sebagai berikut:



Gambar 15 Pengembangan Struktur Organisasi Hotel
Sumber : Hasil Proses Penelitian

Penelitian ini membuktikan secara teoritis dan empiris dapat diterapkan di bidang industri perhotelan dan akomodasi lainnya dalam mengatasi situasi krisis. Model pengembangan struktur organisasi ini sangatlah comprehensive bila situasi krisis terjadi. Struktur organisasi ini dapat memberikan jawaban atas kesulitan-kesulitan dalam perencanaan manajemen strategis bagi para pemimpin organisasi karena setiap posisi tergambarakan saling berkaitan dan terpadu satu dengan lainnya dalam menyelesaikan krisis.

Kedua, Model struktur organisasi ini dapat dijadikan referensi untuk diimplementasikan dalam konteks yang sama bagi peneliti di masa depan.

Ketiga, penelitian ini hanya membahas sebagian kecil dari perilaku pemimpin selama krisis dalam satu organisasi yang kecil. Penemuan masa depan mungkin mempertimbangkan untuk mengeksplorasi bagaimana perilaku pemimpin mengambil keputusannya dalam mempengaruhi organisasi yang lebih besar secara lebih terinci.



JURUSAN PARIWISATA
POLITEKNIK NEGERI BALI

REFERENSI

- Alas, R., Gao, J., & Vanhala, S. (2010). The crisis management in Chinese and Estonian organizations. *Chinese Management Studies*, 4(1).
<https://doi.org/10.1108/17506141011032981>
- Ali, A. (2014). Complacency and crisis management in large organizations. *International Journal of Commerce and Management*, 24(4).
<https://doi.org/10.1108/IJCoMA-07-2014-0085>
- Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*, 43(5–6).
<https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2018-0109>
- BPS. (2021). Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan IV-2020. *Www.Bps.Go.Id*, 13, 12. <https://www.bps.go.id/pressrelease/2021/02/05/1811/ekonomi-indonesia-2020-turun-sebesar-2-07-persen--c-to-c-.html>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6). <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Campiranon, K., & Scott, N. (2014). Critical Success Factors for Crisis Recovery Management: A Case Study of Phuket Hotels. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 31(3). <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.877414>
- Chariri, A. (2009). Landasan filsafat dan metode penelitian kualitatif. In *Workshop Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif, Laboratorium Pengembangan Akuntansi (LPA), Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, 31 Juli – 1 Agustus 2009*.
- Chi, D. J., & Hung, H. F. (2011). Crisis management of the pricing mistakes committed by Dell. *Management Decision*, 49(6).
<https://doi.org/10.1108/00251741111143586>
- Crespí-Cladera, R., Martín-Oliver, A., & Pascual-Fuster, B. (2021). Financial distress in the hospitality industry during the Covid-19 disaster. *Tourism Management*, 85. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104301>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (Third;International student; ed.). In *Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.*
- Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *HUMANIKA*, 21(1). <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2). [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0)
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1(C). [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)
- Ghaderi, Z., Mat Som, A. P., & Wang, J. (2014). Organizational Learning in Tourism Crisis Management: An Experience From Malaysia. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 31(5). <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.883951>
- Government Tourism Office, B. (2021). *Rilis Data Statistik Resmi Bulan Januari 2021*. 11 Maret 2021. <https://disparda.baliprov.go.id/rilis-data-statistik-resmi-bulan-januari-2021/2021/03/>
- Heller, V. L., & Darling, J. R. (2011). Toyota in crisis: denial and mismanagement.

- Journal of Business Strategy*, 32(5).
<https://doi.org/10.1108/02756661111165426>
- Henderson, J. C., & Ng, A. (2004). Responding to crisis: severe acute respiratory syndrome (SARS) and hotels in Singapore. *International Journal of Tourism Research*, 6(6). <https://doi.org/10.1002/jtr.505>
- Hermann, C. F. (1963). Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8(1).
<https://doi.org/10.2307/2390887>
- Holmgren, F., & Johansson, K.-R. (2015). Crisis Management : The nature of managing crises. *Crisis*.
- Hung, K. K. C., Mark, C. K. M., Yeung, M. P. S., Chan, E. Y. Y., & Graham, C. A. (2018). The role of the hotel industry in the response to emerging epidemics: A case study of SARS in 2003 and H1N1 swine flu in 2009 in Hong Kong. *Globalization and Health*, 14(1). <https://doi.org/10.1186/s12992-018-0438-6>
- Jamal, T., & Budke, C. (2020). Tourism in a world with pandemics: local-global responsibility and action. *Journal of Tourism Futures*, 6(2).
<https://doi.org/10.1108/JTF-02-2020-0014>
- Leung, L. (2015). Validity, reliability, and generalizability in qualitative research. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 4(3).
<https://doi.org/10.4103/2249-4863.161306>
- Liu, B., Pennington-Gray, L., & Klemmer, L. (2015). Using social media in hotel crisis management: The case of bed bugs. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 6(2). <https://doi.org/10.1108/JHTT-08-2014-0036>
- Maphanga, P. M., & Henama, U. S. (2019). The tourism impact of ebola in Africa: Lessons on crisis management. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3).
- MG, K. (2018). The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-Star Hotels. *Journal of Hotel and Business Management*, 07(01).
<https://doi.org/10.4172/2169-0286.1000171>
- Mikušová, M., & Horváthová, P. (2019). Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1). <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1640625>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Miles and Huberman 1994.pdf. In *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*.
- Mitroff, I. I. (2004). Think like a sociopath, act like a saint. *Journal of Business Strategy*, 25(5). <https://doi.org/10.1108/02756660410558933>
- Niininen, O. (2013). Five Star Crisis Management — Examples of Best Practice from the Hotel Industry. In *Approaches to Disaster Management - Examining the Implications of Hazards, Emergencies and Disasters*.
<https://doi.org/10.5772/55209>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1). <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Nyenswah, T., Engineer, C. Y., & Peters, D. H. (2016). Leadership in times of crisis: The example of ebola virus disease in Liberia. *Health Systems and Reform*, 2(3).
<https://doi.org/10.1080/23288604.2016.1222793>

- Pan, P. L., & Meng, J. (2016). Media Frames across Stages of Health Crisis: A Crisis Management Approach to News Coverage of Flu Pandemic. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24(2). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12105>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1). <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.192960>
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 7(1). <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142058>
- Ping, J. W., Cui, T., & Pan, S. L. (2011). Strategies of crisis management from contingent perspective. *PACIS 2011 - 15th Pacific Asia Conference on Information Systems: Quality Research in Pacific*.
- Pollard, D., & Hotho, S. (2006). Crises, scenarios and the strategic management process. *Management Decision*, 44(6). <https://doi.org/10.1108/00251740610673297>
- Prewitt, J., Weil, R., & McClure, A. (2011). Crisis Leadership-an Organizational Opportunity. *Reactive Leadership and Crisis Management Have Been Synonymous for Years. This Flows from the Belief That Crisis Is Unpredictable and Unexpected, Which Is Simply Not True. Crisis Has Its Genesis in the Values, Beliefs, Cultur*, 1(6).
- Racherla, P., & Hu, C. (2009). A framework for knowledge-based crisis management in the hospitality and tourism industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4). <https://doi.org/10.1177/1938965509341633>
- Rukin. (2019). Metodologi Penelitian Kualitatif. In *Yayasan Ahmar Cendekia Indonesia*.
- Sawalha, I. H. S., Jraisat, L. E., & Al-Qudah, K. A. M. (2013). Crisis and disaster management in Jordanian hotels: Practices and cultural considerations. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 22(3). <https://doi.org/10.1108/DPM-09-2012-0101>
- Shangguan, Z., Wang, M. Y., & Sun, W. (2020). What caused the outbreak of COVID-19 in China: From the perspective of crisis management. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9). <https://doi.org/10.3390/ijerph17093279>
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2). <https://doi.org/10.3233/EFI-2004-22201>
- Sugiyono, P. D. (2013). *Metode penelitian manajemen*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Wang, J., & Ritchie, B. W. (2010). A theoretical model for strategic crisis planning: Factors influencing crisis planning in the hotel industry. *International Journal of Tourism Policy*, 3(4). <https://doi.org/10.1504/IJTP.2010.040390>
- Wang, J., & Ritchie, B. W. (2012). Understanding accommodation managers' crisis planning intention: An application of the theory of planned behaviour. *Tourism Management*, 33(5). <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.12.006>
- Yonasari, N. (2020). *Bali Hotel Market. January*. <https://www.colliers.com/en->



JURUSAN PARIWISATA
POLITEKNIK NEGERI BALI