

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia terutama Pulau Bali merupakan destinasi pelancongan yang masih sangat diminati oleh wisatawan. Baik itu wisatawan nusantara maupun wisatawan mancanegara. Pada tahun 2016 kedatangan wisatawan mancanegara melalui Bandara Internasional Ngurah Rai adalah 4.885.062 kedatangan. Pada tahun 2017 angka tersebut mengalami peningkatan sebesar 16,32% atau menjadi 5.682.248 kedatangan jika dibandingkan dengan tahun 2016. Angka ini terus meningkat sampai dengan tahun 2019. Data kedatangan wisatawan mancanegara menunjukkan selama 3 tahun tersebut industri pariwisata Bali mengalami rata-rata pertumbuhan senilai 7,55% dalam kedatangan wisatawan mancanegara. Pada Januari 2020 sendiri, kedatangan wisatawan mancanegara naik sebesar 16,63% jika dibandingkan dengan Januari 2019. (Kementrian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, 2020).

Selain itu, kedatangan turis atau wisatawan yang meningkat jelas berbanding lurus dengan keuntungan ekonomi untuk negara Indonesia. Pada tahun 2017 sendiri saja industri pariwisata menyumbang USD 13.139 miliar devisa negara. Angka ini naik 17.24% jika dibandingkan dengan tahun 2016 yang hanya mencapai USD 11.206 miliar. (bps.go.id, 2018). Selain itu Arief Yahya (Mentri Pariwisata Indonesia periode 2014-2019)

menyebutkan bahwa sektor pariwisata bisa menjadi kontributor devisa terbesar pada tahun 2017. (cmindonesia.com, 2017).

Dengan berkembangnya kegiatan wisata, meningkatnya kedatangan wisatawan mancanegara dan meningkatnya mobilitas masyarakat Indonesia untuk tujuan pekerjaan, maka mendorong munculnya permintaan atas berbagai macam bisnis dan industri pendukung pariwisata salah satunya adalah permintaan untuk industri jasa akomodasi. Tentu ada banyak sekali jenis bisnis akomodasi yang bisa ditemukan pada masa ini. Namun penelitian ini hanya akan membahas jasa akomodasi hotel.

Terlihat bahwa industri pariwisata termasuk industri akomodasi hotel berkontribusi besar pada perekonomian negara. Namun, pengembangan industri pariwisata dapat dilaksanakan secara maksimal jika keadaan stabil atau aman. Tentu saja performa industri pariwisata akan terganggu jika ada kejadian-kejadian tidak terduga. Baik dengan tujuan wisata *leisure* ataupun *business*, kegiatan pariwisata hanya akan dilakukan oleh pelancong jika destinasi wisata yang dituju ada dalam keadaan aman. Rasa dan keadaan aman sendiri merupakan kebutuhan dasar manusia. Jadi, pelaku industri pariwisata termasuk industri akomodasi hotel harus bisa menyediakannya. Namun pada kenyataannya ada banyak faktor untuk dapat menjamin keadaan aman tersebut. Hotel-hotel di daerah Bali seperti Hotel X Nusa Dua Bali yang terletak di kawasan elit Indonesia *Tourism Development Corporation* (ITDC) misalnya, memiliki beberapa faktor eksternal yang dapat mengganggu keamanan dan kestabilan performa.

Pusat Vulaknologi dan Mitigasi Bencana melalui nasional.republika.co.id (2019) menyebutkan bahwa Indonesia memiliki 127 Gunung Berapi yang aktif. Letak geografis Indonesia menjadikan Indonesia sebagai negara yang merupakan negara rawan bencana (IRBI 2013). Badan Nasional Penanggulangan Bencana melalui Kompas.com (2019), menyebutkan bahwa mencatat terjadi total 3.721 bencana alam yang dari tanggal 1 Januari 2019 sampai dengan 23 Desember 2019. Dari 3.721 Bencana Alam yang terjadi, BNPB mencatat 29 Gempa Bumi dan 7 Erupsi Gunung Berapi. Badan Nasional Penanggulangan Bencana kemudian menyebutkan bahwa Bali memiliki 3 gunung berapi aktif dan mengalami total 80 bencana alam yang tercatat secara formal dari tahun 2017 hingga tahun 2019. Erupsi Gunung Agung pada tahun 2017 merupakan salah satu dari 80 kejadian bencana alam itu. Kejadian ini kemudian disebut sebagai salah satu bencana yang paling berdampak buruk pada performa pariwisata Bali.

Dari informasi di atas peneliti menduga bahwa dengan terjadinya fenomena bencana alam besar seperti Erupsi Gunung Agung 2017, industri pariwisata bisa mengalami krisis dengan terjadinya penurunan kedatangan wisatawan dan memerlukan waktu yang lama untuk kembali pada keadaan normal. Pernyataan tersebut dikonfirmasi oleh pernyataan Ketua PHRI, Tjokorda Oka Artha Ardhana Sukawati dalam wawancaranya dengan NYTimes.com (2017). Ardhana menyebutkan bahwa, “Tingkat hunian Bali pada periode erupsi Gunung Agung 2017 mencapai 20% saja sementara pada tahun sebelumnya tingkat hunian pada masa yang sama mencapai 60%.” Namun letak geografis Bali yang secara faktual tidak

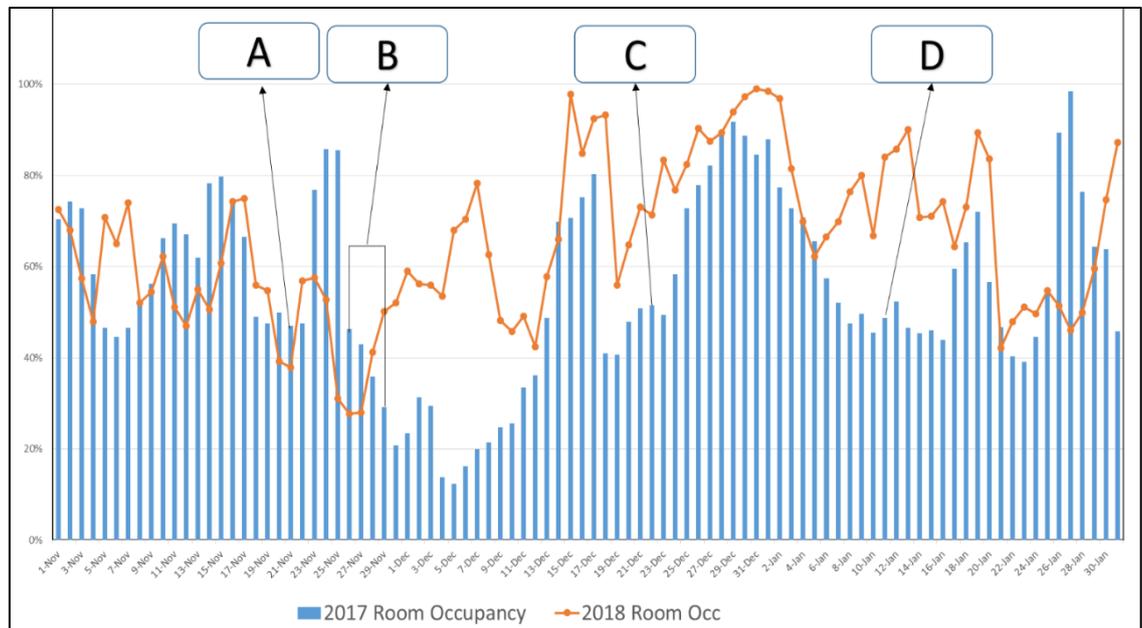
menguntungkan harus nya mendorong industri akomodasi hotel mempersiapkan suatu kesiapan pada kejadian seperti bencana alam sehingga terhindar dari krisis. Hal tersebut merupakan antisipasi dasar yang harus dipikirkan oleh pelaku industri akomodasi hotel. Seperti Glaesser (2006) sebutkan,

“Crises are unplanned processes, proves to be imprecise as crises in certain areas can, with planning, be easily anticipated and, therefore, influenced, the term ‘undesired development’ in relation to the formulated corporate goals is more precise.”

Dari kutipan tersebut bisa dipahami bahwa penanganan pada masa krisis dapat ditagani dengan baik jika diantisipasi sebelumnya dan lebih tepat jika disebut sebagai perkembangan yang tidak diinginkan.

Adanya kejadian bencana alam besar erupsi Gunung Agung pada tahun 2017 diduga bahwa Hotel X Nusa Dua Bali juga mengalami masa krisis yang panjang. Memang benar Hotel X Nusa Dua Bali mengalami penurunan performa yang sangat drastis pada periode puncak erupsi Gunung Agung. Tetapi, Hotel X Nusa Dua Bali hanya memerlukan waktu hanya 2 minggu untuk pulih. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan grafik tingkat hunian Hotel X Nusa Dua Bali pada masa erupsi Gunung Agung 2017 di tanggal 1 Nov – 30 Jan 2017 dan dibandingkan dengan keadaan normal yaitu pada 1 Nov – 30 Jan 2018. Ditemukan tingkat hunian yang tercatat sebagai berikut:

Gambar 1
GRAFIK TINGKAT HUNIAN PADA BENCANA ERUPSI GUNUNG
AGUNG 2017



(sumber: olahan data peneliti)

Penjelasan Gambar 1:

- *Occupancy* yang di bandingkan pada **Gambar 1** adalah 1 Nov – 30 Jan 2017 dan 1 Nov – 30 Jan 2018.
- A = 21 Nov 17, erupsi pertama Gunung Agung.
- B = 26-29 nov 2017, aktivitas vulkanik meningkat, Bali dinyatakan darurat bencana dan diadakan *airport closure*.
- C = 22 Dec 2017, Pemerintah mencabut Darurat Bencana dicabut
- D = 11 Januari 2018, terjadi erupsi Gunung Agung kembali. Diduga wisatawan masih takut bepergian ke Bali.

- Rentang waktu hingga *occupancy* normal kembali (26 nov – 7 dec) adalah 13 hari
- Jika di bandingkan dengan periode normal, periode 1 Nov – 30 Jan 2017 mengalami penurunan sebesar 10%
- *Average Occupancy* pada periode Nov 2017 - Januari 2018 adalah 51%, sedangkan pada Nov 2018 - Jan 2019 adalah 60.6%.

Grafik diatas mendukung pernyataan pada paragraph sebelumnya bahwa memang Hotel X Nusa Dua Bali sempat mengalami penurunan tingkat hunian yang sangat rendah. Menurut wawancara dengan pihak Hotel X Nusa Dua Bali tingkat hunian pada masa erupsi Gunung Agung 2017 merupakan performa tingkat hunian paling rendah yang pernah dialami Hotel X Nusa Dua Bali bahkan sampai tahun 2019. Tetapi rata-rata tingkat hunian pada periode tersebut masih mencapai 51% sedangkan seperti yang disebutkan Ardhana sebelumnya, rata-rata tingkat hunian Bali hanya menyentuh angka 20%. NYtimes.com (2017) menyebutkan bahwa diperlukan waktu bertahun-tahun untuk Bali pulih dari kejadian-kejadian yang tidak terduga. Tetapi Hotel X Nusa Dua bisa mengalami waktu pemulihan 2 minggu. Ditambah lagi mengingat besarnya dampak Erupsi Gn Agung pada kegiatan pariwisata Bali, kecepatan pemulihan ini sangat menarik. Pihak Hotel X Nusa Dua Bali menyebutkan bahwa ada tindakan-tindakan tertentu yang diambil pihak manajemen untuk mempercepat waktu pemulihan.

Seluruh fenomena tersebut membuktikan bahwa terjadinya fenomena positif yang dialami oleh Hotel X Nusa Dua Bali. Peneliti menduga bahwa

secara sadar maupun tidak sadar, Hotel X Nusa Dua Bali telah mengimplementasikan konsep dari *crisis management* sehingga dapat melewati krisis yang disebabkan erupsi Gunung Agung 2017 dengan baik. Berdasarkan hal tersebut peneliti akan membahas sedikit mengenai *crisis management*. *Crisis management* adalah proses dimana suatu organisasi menangani suatu peristiwa yang mengganggu dan tidak terduga yang mengancam untuk merugikan organisasi atau para pemangku kepentingannya. Namun Glaesser (2006) menyebutkan bahwa, *crisis management* bukan hanya mengurangi dampak dari krisis tapi juga memaksimalkan kesempatan dan perlu dilakukannya strategi-strategi baru untuk menghadapi masalah tersebut.

Tentu saja begitu banyak upaya yang dilakukan hotel agar dapat melewati masa krisis dengan baik. Banyak sudut pandang yang bisa dilihat dalam mempelajari cara hotel menangani krisis. Dikarenakan akan lebih sulitnya bagi pihak hotel untuk membagikan data yang berhubungan dengan pendapatan, maka peneliti memutuskan untuk membahas lebih dalam bagaimana Hotel X Nusa Dua Bali menangani masa krisis dengan baik melalui sudut pandang *crisis management*. Sudut pandang *crisis management* sendiri meliputi: aspek pencegahan (*prevention*), persiapan (*preparation*), respon (*response*) dan pemulihan (*recovery*) yang dapat diterapkan ke banyak daerah yang terkait dengan pariwisata, seperti organisasi dan infrastruktur. (Pforr & Hosie, 2009).

Dari seluruh penjabaran di atas kembali peneliti menduga bahwa fenomena baik yang terjadi pada Hotel X Nusa Dua Bali ini dengan salah

satunya keadaan dimana tingkat hunian kamar dan cepatnya waktu pemulihan yang lebih baik dibandingkan keadaan umum pariwisata Bali pada masa krisis yang disebabkan oleh erupsi Gunung Agung diduga disebabkan oleh *crisis management* pada hotel tersebut yang secara sadar ataupun tidak sadar diimplementasikan oleh Hotel X Nusa Dua Bali. Didasari dengan latar belakang dan pentingnya *crisis management* yang seharusnya dapat diimplementasikan juga oleh bisnis sejenis Hotel X Nusa Dua Bali, maka peneliti tertarik untuk menulis penelitian untuk Proyek Akhir Diploma IV dengan judul “***Crisis Management di Hotel X Nusa Dua Bali***”.

A. Fokus Penelitian

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan di atas, penelitian ini difokuskan pada implementasi dari *Crisis Management* di Hotel X Nusa Dua Bali, maka peneliti mengidentifikasi beberapa hal yang harus diteliti sebagai berikut:

- a. Mengetahui cara Hotel X Nusa Dua Bali mengatasi krisis yang disebabkan oleh Erupsi Gunung Agung 2017.
- b. Mengetahui implementasi *Crisis Management* di Hotel X Nusa Dua Bali.

Termasuk di dalamnya peneliti juga ingin mendalami faktor-faktor yang mempengaruhi performa Hotel X Nusa Dua Bali pada saat terjadi krisis.

B. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan, yaitu:

a. Tujuan Formal

Penelitian ini dibuat dengan tujuan memenuhi salah satu syarat yang paling penting dalam menyelesaikan program Diploma IV Jurusan Perhotelan dengan Program Studi Administrasi Hotel di Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung pada tahun 2020.

b. Tujuan Operasional

1. Untuk meneliti cara Hotel X Nusa Dua Bali bertahan dan melakukan pemulihan pasca masa krisis.
2. Untuk menemukan cara yang bisa diaplikasikan oleh hotel lain untuk bertahan pada masa krisis dan pemulihan yang cepat setelah masa krisis berlalu.

C. Manfaat Penelitian

Sugiyono (2014) menjelaskan bahwa manfaat dari penelitian dapat dibedakan menjadi 2 kategori, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis disebut membuat penelitian ini berguna dalam rangka memberikan pengetahuan dan pemahaman yang mendalam kepada peneliti mengenai teori – teori yang berhubungan erat dengan *crisis management*, terutama mengenai cara menghadapi dan pemulihan pada masa krisis. Kemudian, penulis mengharapkan supaya hasil dari penelitian ini berguna untuk memberikan informasi dan menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya dengan tema *crisis management*.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi bagi industri perhotelan dalam menghadapi masa krisis dan juga kepada manajemen Hotel X Nusa Dua Bali untuk melihat cara apa yang bisa di tingkatkan dalam menghadapi masa krisis di hari mendatang.