

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Krisis merupakan sebuah fase yang paling dihindari oleh sebuah perusahaan sehingga sebuah perusahaan harus mampu mempersiapkan berbagai kemungkinan yang terjadi dari krisis tersebut. Setiap perusahaan memiliki caranya sendiri dalam menghadapi dan juga bereaksi terhadap krisis tersebut. Bukan hanya memikirkan bagaimana menyelesaikan permasalahan krisis yang sedang dialami namun sebelum krisis itu terjadi sebuah perusahaan harus mampu memprediksikan kemungkinan-kemungkinan dari krisis yang akan terjadi kedepannya, hal tersebut dilakukan dalam sebuah program yang biasa dikenal dengan sebutan manajemen krisis. Bukan hanya pada aspek dan bidang bisnis saja namun pada bidang hubungan internasional, politik, hingga manajemen menerapkan dan juga menggunakan manajemen krisis. Manajemen krisis dibentuk oleh perusahaan sebagai sebuah reaksi dan juga respon untuk memberikan sebuah upaya dalam menyikapi berbagai permasalahan yang akan terjadi pada saat nantinya sebuah krisis menimpa. Pentingnya memiliki manajemen krisis pada sebuah perusahaan membuat berbagai perusahaan memulai perencanaan menghadapi krisis bahkan tidak sedikit saat ini berbagai perusahaan sudah memiliki *manual crisis plan* atau biasanya dikenal sebagai sebuah petunjuk untuk mempermudah proses dalam melakukan sebuah indentifikasi berbagai kemungkinan terjadinya krisis, seperti beberapa contoh yaitu ancaman eksternal seperti ancaman bom, bencana alam, kekerasan dan lain sebagainya.

Berbagai ancaman yang berasal dari internal maupun eksternal harus mampu diprediksikan oleh sebuah perusahaan agar mampu memberikan tindakan yang terbaik dalam menyelesaikan krisis yang nantinya terjadi. Indonesia beserta ribuan negara lainnya juga mengalami sebuah krisis yang menyerang dunia kesehatan yaitu sebuah *pandemic* COVID-19. Wabah ini mulai masuk ke negara Indonesia pada awal tahun 2020 yang dimana wabah penyakit ini muncul dan ditemukan pertama kali di negara China tepatnya pada kota Wuhan. Munculnya wabah COVID-19 ini bukan hanya memberikan dampak yang besar kepada aspek kesehatan tetapi juga memberikan dampak yang besar pada aspek sosial, pendidikan, hingga perekonomian negara. Dilansir dalam situs resmi kominfo.go.id tercatat sebanyak 4.557 kasus positif dengan angka 399 jiwa meninggal akibat COVID-19 pada tanggal 13 April 2020 yang dimana COVID-19 berada di Indonesia baru satu bulan. Angka kasus yang terus melambung tinggi ini memaksakan pemerintah untuk memberikan himbauan kepada masyarakat untuk melakukan karantina di rumah serta membatasi diri untuk melakukan kegiatan di luar rumah. Beberapa kegiatan yang dianjurkan pemerintah merupakan belajar dari rumah (*online class*) dan bekerja dari rumah (*work from home*) yang merupakan upaya yang ditempuh oleh pemerintah untuk memutus rantai penyebaran COVID-19.

Masyarakat diminta untuk tetap *Stay at Home* selama pandemik, mengadaptasi pada kebiasaan baru untuk melakukan pekerjaan hingga menempuh pendidikan dari rumah. Disisi lain, hal ini menuai kontroversi di tengah masyarakat Indonesia dan Pemerintah menyadari bahwa adanya perbedaan kepentingan hingga kebiasaan, menjadikan masyarakat ada kalanya terdesak bahkan terpaksa untuk beraktifitas di luar rumah dan melakukan interkasi dengan orang lain untuk memenuhi kebutuhan

hidupnya. Maka dari itu pemerintah menambahkan himbauan baru kepada masyarakat untuk menggunakan masker, membawa *covid stater kit* seperti *handsanitizer* juga meminta masyarakat untuk tetap menjaga jarak dan menghindari untuk bersentuhan dengan orang lain. Upaya ini dikenal dengan sebutan *social distancing*. Menurut Peraturan Pemerintah No 21 tahun 2020 penerapan *social* dan *physical distancing* di Indonesia diperkuat dengan sebuah kebijakan untuk melakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB).

Pembatasan Sosial Berskala Besar atau dikenal dengan sebutan PSBB ini memberikan dampak yang luar biasa besarnya terhadap aspek-aspek kehidupan khususnya aspek kepariwisataan. Kepala Bidang Kepariwisata DISBUDPAR Kota Bandung memberikan pernyataan dalam wawancara kepada media Bandung.go.id bahwa berbagai tempat wisata dan juga tempat hiburan di Bandung sudah tidak lagi beroperasi, beliau menyatakan bahwa angka keterisian kamar hotel yang ada di Kota Bandung masih dibawah 10%. Bukan hanya itu saja, pada bulan Juni 2020 Ketua PHRI menyatakan kepada tim media Jabar Antar News sebanyak lebih dari 560 hotel di Jawa Barat terpaksa tutup selamanya akibat adanya pandemik COVID-19. Berkurangnya wisatawan yang datang ke Kota Bandung merupakan salah satu dampak yang terlihat dari penerapan PSBB. Di tahun 2020 PSBB selesai, pemerintah kembali melakukan pembatasan sosial dengan sebutan PPKM yang diselenggarakan pada tanggal 11 Januari sampai dengan 25 Januari 2021. Seiring dengan berjalannya waktu serta meninjau keadaan di Indonesia, pemerintahan menetapkan kembali PPKM hingga penerapan PPKM Darurat. Bukan hanya PPKM saja namun adanya penerapan

penyekatan wilayah, penerapan ganjil-genap juga memperburuk angka okupansi dari hotel-hotel yang berada di Kota Bandung.

Dampak dari penerapan PPKM secara berkala menjadikan perhotelan di Kota Bandung khususnya Grand Cordela Hotel Bandung kembali mengalami penurunan okupansi. Hal ini menjadi sebuah tantangan dan juga hambatan kepada perhotelan di Kota Bandung mengingat dana yang dimiliki dari sebagian besar hotel berasal dari tamu yang menginap. *Revenue* yang berkurang akibat PPKM dan penyebaran COVID 19 merupakan dana yang diterima oleh hotel sebagai biaya operasional dan pemeliharaan bangunan hotel serta memberikan gaji kepada para pegawai. Dengan menurunnya pemasukan hotel memaksa hotel harus menekan biaya operasional yang dikeluarkan oleh hotel. Bukan hanya berdampak pada rendahnya okupansi, namun dampak lain yang juga dirasakan adalah terdapat perubahan kebijakan yang dimana beberapa kamar hotel yang ditutup selama hampir dua bulan lamanya Grand Cordela Hotel Bandung memutuskan untuk melakukan *lockdown* berupa penutupan kamar hotel. Kamar-kamar yang ditutup ini kemudian dibersihkan melalui *deep cleaning* dan *general cleaning*. Mengatasi kamar yang ditutup ini para *Head Manager* memutuskan untuk meminta sebagian para karyawan untuk menempati kamar-kamar yang kosong secara bergantian agar kamar tidak terlalu mati akibat tidak adanya tamu yang menggunakan kamar tersebut dan hal ini menunjukkan bahwa Grand Cordela Hotel Bandung merupakan salah satu perhotelan yang merasakan dampak dari PSBB dan juga PPKM. Hal ini mengharuskan Grand Cordela Hotel Bandung menentukan bagaimana menghadapi dampak-dampak yang terjadi akibat adanya pandemik COVID-19. Ketika hotel atau bisnis lainnya melakukan PHK untuk menekan biaya

operasional, Grand Cordela Hotel Bandung memutuskan untuk tidak melakukan PHK kepada para pegawainya. Meskipun demikian, pada tahap observasi peneliti mendapatkan informasi bahwa para pegawai tidak digaji secara penuh mengingat kurangnya pemasukan hotel. Berbagai upaya yang dilakukan Grand Cordela Hotel Bandung merupakan upaya-upaya penerapan manajemen krisis dalam menghadapi dampak pandemik selama beberapa tahun kebelakang. Manajemen Krisis sangatlah penting dilakukan di Grand Cordela Hotel Bandung dalam memelihara citra dikarenakan terdapat sebuah penurunan pengunjung sehingga harus ada pemeliharaan citra.

Melihat dari fenomena yang terjadi dilapangan menunjukkan pentingnya sebuah manajemen krisis yang perlu dilakukan oleh Grand Cordela Hotel Bandung dalam menangani dampak yang terjadi akibat pandemik COVID-19 serta pemeliharaan pasca pandemik, mengingat Grand Cordela Hotel Bandung tidak memiliki departemen atau tim khusus yang dibentuk untuk melakukan atau bahkan membuat strategi manajemen krisis ataupun peramalan krisis, maka peneliti bermaksud untuk mengetahui bagaimana dan apa saja strategi yang dilakukan oleh Grand Cordela Hotel Bandung dalam menangani dampak-dampak tersebut.

Grand Cordela Hotel Bandung merupakan perhotelan yang peneliti gunakan sebagai objek dalam penelitian ini. Melihat upaya dan juga hasil dari penanganan dampak pandemik COVID-19 yang menimpa Grand Cordela Hotel Bandung memiliki *revenue* tertinggi pertama pada tahun 2022 dalam manajemen hotel yaitu Omega Hotel Management yang menaungi Grand Cordela Hotel Bandung. Peneliti sangat berharap bahwa penelitian ini dapat menjelaskan dan juga memaparkan bagaimana startegi

yang dilakukan oleh Grand Cordela Hotel Bandung dalam menangani dan bangkit dari dampak COVID-19.

Peneliti juga mengharapkan penelitian ini dapat membantu Grand Cordela Hotel Bandung dalam memberikan beberapa saran dan masukan khususnya pada pengelolaan manajemen krisis yang nantinya berkemungkinan untuk terjadi lagi sehingga bisa dijadikan sebagai sebuah acuan atas dibuatnya berbagai rancangan strategi oleh pihak Grand Cordela Hotel Bandung. Peneliti juga berharap melalui penelitian ini, Grand Cordela Hotel Bandung mendapatkan ide-ide atau konsep baru dalam strategi manajemen krisis khususnya dalam penanganan kasus yang menerpa hotel kelak. Bukan hanya berdampak dan berguna bagi Grand Cordela Hotel Bandung saja, peneliti juga berharap bahwa penelitian ini dapat dijadikan sebuah inovasi dan juga motivasi dalam penyelenggaraan dan pelaksanaan manajemen krisis kepada bisnis-bisnis perhotelan lainnya dalam mempersiapkan diri menghadapi isu maupun krisis dan dampaknya bagi hotel. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas maka peneliti merumuskan judul **“MANAJEMEN KRISIS GRAND CORDELA HOTEL BANDUNG PASCA COVID 19 DALAM UPAYA MEMELIHARA CITRA PERUSAHAAN(Studi Kualitatif Deskriptif Manajemen Krisis Grand Cordela Hotel Bandung)”**

1.2 Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan untuk mengetahui manajemen krisis yang dimiliki, dibuat dan juga diterapkan oleh Grand Cordela Hotel Bandung dalam menghadapi dampak COVID 19. Kemudian daripada itu, penelitian ini juga ditujukan sebagai upaya untuk mengetahui seperti apa langkah-langkah yang dilakukan oleh Grand

Cordela Hotel Bandung dalam menangani dampak COVID-19 dan bangkit menjadi hotel yang memiliki *revenue* tertinggi pertama di manajemen hotel yang menaungi Grand Cordela Hotel. Berdasarkan hal yang telah disampaikan diatas, peneliti menciptakan fokus penelitian berupa, Bagaimana manajemen krisis yang dimiliki Grand Cordela Hotel Bandung pasca COVID-19 dalam upaya memelihara citra perusahaan?

1.3 Identifikasi Masalah

1. Bagaimana pemahaman krisis menurut Grand Cordela Hotel Bandung?
2. Bagaimana langkah-langkah manajemen krisis yang diterapkan oleh Grand Cordela Hotel Bandung dalam menghadapi dampak akibat COVID-19?
3. Bagaimana citra dan pencapaian Grand Cordela Hotel Bandung setelah menangani dampak COVID-19 yang menimpa hotel?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Bertujuan untuk mengetahui pandangan terhadap krisis yang dimiliki Grand Cordela Hotel Bandung.
2. Bertujuan untuk mengetahui langkah-langkan manajemen krisis yang diterapkan oleh Grand Cordela Hotel Bandung dalam menghadapi dampak akibat COVID-19.
3. Bertujuan untuk mengetahui seperti apa citra dan pencapaian Grand Cordela Hotel Bandung setelah menagani krisis pasca COVID-19.

1.5 Kegunaan Penelitian

Dengan diadakannya penelitian ini diharapkan memberikan beberapa manfaat secara teoritis maupun secara praktis, sebagai berikut:

a. Kegunaan Teoritis:

Secara akademis penelitian ini diharapkan memberikan berbagai manfaat diantaranya:

1. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, melalui penelitian ini diharapkan memberikan satu karya penelitian dengan fenomena yang aktual dan faktual yang dapat mendukung pengembangan teori serta menunjang pembelajaran dengan untuk lebih kritis dalam melakukan penelitian mengenai manajemen krisis sebuah perusahaan sehingga menambah hasanah keilmuan di bidang *Public Relations*.
2. Bagi peneliti dapat menambah wawasan dengan mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh dan dipelajari secara teori di lapangan.
3. Bagi peneliti lain diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengembangan maupun pembuatan dalam penelitian yang sama.

b. Kegunaan Praktis:

1. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi manfaat bagi para pihak terkait untuk terus melakukan evaluasi dan juga pengembangan-pengembangan yang bermanfaat kedepannya untuk perusahaan.
2. Bagi perusahaan lain diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat untuk pengembangan perusahaan dan juga mengadaptasi langkah-langkah sukses yang telah diteliti dalam penelitian ini agar dapat bertahan dan terus berinovasi setelah menghadapi wabah COVID 19.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika untuk penelitian dengan metode/pendekatan kualitatif sebagai berikut:

- BAB 1 PENDAHULUAN, terdiri dari latar belakang penelitian, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, sistematika penulisan skripsi, lokasi dan waktu penelitian.
- BAB II TINJUAN PUSTAKA, terdiri dari rangkuman teori, kajian/penelitian terdahulu yang relevan, dan kerangka pemikiran.
- BAB III METODE PENELITIAN, terdiri dari pendekatan penelitian, subjek dan objek penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan hasil penelitian.
- BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN, terdiri dari objek penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan hasil penelitian.
- BAB V PENUTUP, terdiri dari simpulan dan rekomendasi

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Grand Cordela Hotel Bandung merupakan salah satu hotel dibawah naungan Omega Hotel Management yang berada di Jalan Soekarno Hatta No 791 B, Babakan Penghulu, Kecamatan Cinambo Kota Bandung, Jawa Barat. Peneliti memilih Grand Cordela Hotel Bandung sebagai subjek penelitian karena penulis tertarik pada langkah-langkah yang dilakukan atau diterapkan Grand Cordela Hotel Bandung menghadapi dampak COVID-19 dan memiliki pencapaian tertinggi kedua pada Omega Hotel Management ditengah masa pemulihan akibat dampak COVID-19.

Tabel 1.1 Waktu Penelitian

No	Rangkaian Kegiatan Penelitian	Bulan
1	Usulan Judul Penelitian	April 2023
2	Pengajuan Penelitian Pada Perusahaan	Februari 2023
3	Sidang Proposal Penelitian	Mei 2023
4	Pengambilan Data	April 2023
5	Pengolahan Data	Maret 2023
6	Pelaporan Hasil Penelitian	Juli 2023
7	Sidang Skripsi	Agustus 2023