

Dapatkan *Lean Services* dan Manajemen Risiko Mempertahankan Kelangsungan Usaha Perhotelan di Masa Covid-19?

Can Lean Services and Risk Management Maintain Hospitality Business Continuity in The Covid-19?

Abstrak

Risiko karena Pandemi Covid-19 berdampak luar biasa terhadap kelangsungan usaha perusahaan, sehingga diperlukan upaya untuk menjaga kelangsungan usaha perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan *lean services* dengan konsep *Kaizen* dan manajemen risiko dalam menjaga kelangsungan usaha pada industri perhotelan di masa kenormalan baru dari Pandemi Covid-19. Metode penelitian adalah analisis kuantitatif menggunakan bantuan *Partial Least Square* dengan objek penelitiannya adalah industri perhotelan di Indonesia. Pengumpulan data menggunakan bantuan kuesioner yang disebarluaskan secara online kepada karyawan hotel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *lean services* dengan konsep *Kaizen* berdampak positif dalam membantu hotel mempertahankan kelangsungan usahanya pada masa kenormalan baru dari Pandemi Covid-19. Selanjutnya hasil yang sama juga ditunjukkan oleh manajemen risiko yang berpengaruh positif dalam mempertahankan kelangsungan usaha perhotelan. Dengan menerapkan *lean services* dan manajemen risiko maka industri perhotelan dapat tetap beroperasi yang selanjutnya industri perhotelan dapat mempertahankan kontinuitas usahanya di tengah kenormalan baru dari Pandemi Covid-19.

Kata kunci: *Lean services*, manajemen risiko, kelangsungan usaha, industri perhotelan.

Abstract

The risk due to Covid-19 Pandemic has a tremendous impact on the company's business continuity, so handling is needed to ensure the company's business continuity. Therefore, this study aims to determine the effect of implementing lean services with the Kaizen concept and risk management in maintaining their business continuity during the new normal of Covid-19 Pandemic. The research method is quantitative analysis using Partial Least Square (PLS) with the object of research is the hospitality industry in Indonesia. The data collection used a questionnaire distributed online to hotel employees. The results showed that the application of lean services with the Kaizen

concept had a positive impact in helping hotels maintain their business continuity during the new normal of Covid-19 Pandemic. Furthermore, the same results are also shown by risk management which has a positive effect in maintaining the continuity of the hospitality business. By implementing lean services and risk management, the hotel industry can continue to operate, which in turn can maintain business continuity in the midst of the new normal of Covid-19 Pandemic.

Keywords: *Lean services, risk management, business continuity, hospitality industry.*

PENDAHULUAN

Kelangsungan usaha adalah target pencapaian berkelanjutan dari suatu badan atau entitas saat didirikan. Kelangsungan usaha merupakan hal yang sangat perlu diperhatikan oleh seluruh level perusahaan demi menjamin bahwa perusahaan itu akan tetap beroperasi dari tahun ke tahun. Faktor yang menjamin kelangsungan usaha dapat dilihat dari pasar dan pemasaran, kemitraan usaha, kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, dan manajemen keuangan (Hartono & Cahyadin, 2013). Pada tahun 2020, hampir seluruh entitas yang ada di dunia mengalami permasalahan dalam mempertahankan kelangsungan usaha karena munculnya wabah virus Covid-19 yang kemudian dinyatakan sebagai Pandemi. Berdasarkan *Low Touch Economy Report* (De Mey & De Ridder, 2020) dampak Covid-19 dinilai tinggi di sektor pariwisata karena sangat memengaruhi kelangsungan usaha sektor pariwisata, khususnya perhotelan sehingga selain adanya penurunan okupansi hotel, juga berpengaruh terhadap kepercayaan publik terhadap hotel mengingat hotel adalah lokasi dengan tingkat penyebaran virus yang tinggi jika tidak dimbangi dengan peraturan-peraturan terkait penanganan dan pencegahan Covid-19.

Industri pariwisata adalah industri yang sangat membutuhkan pergerakan orang dengan karakteristik adanya pertemuan besar, interaksi yang tinggi, dan bergantung pada perjalanan (Bong et al., 2019). Tiga karakteristik ini memiliki risiko yang sangat tinggi terhadap penyebaran virus Covid-19. Di awal Pandemi Covid-19, pembatasan aktivitas diberlakukan sangat ketat oleh pemerintah, hal ini sangat berdampak pada dunia pariwisata sehingga terjadi penurunan jumlah wisatawan dan juga berdampak pada usaha perhotelan, dimana tingkat okupansi hotel menjadi menurun. Untuk dapat tetap bertahan, para pengusaha hotel bekerjasama dengan pemerintah memberikan layanan untuk isolasi mandiri bagi pasien Covid-19 yang terdampak tidak parah saat kamar rawat inap rumah sakit penuh dan paket karantina bagi WNI maupun WNA yang baru melakukan perjalanan dari luar negeri. Pelonggaran pembatasan aktivitas bagi usaha perhotelan yaitu dengan ketentuan hunian yang diperbolehkan tidak seratus persen serta beberapa aturan dan ketentuan yang harus dipenuhi mendorong para pengusaha hotel melakukan penyesuaian kualitas pelayanan melalui pendekatan *lean services* untuk menjaga kelangsungan usahanya. *Lean services* merupakan metode perbaikan secara berkelanjutan yang dapat berdampak terhadap peningkatan produktifitas usaha yang juga dapat menjadi cara untuk mempertahankan kelangsungan usaha (Mollah et al., 2018). Salah satu konsep yang dapat digunakan dalam metode *lean services* adalah *Kaizen*. *Kaizen* digunakan untuk menciptakan efisiensi dan efektifitas dalam proses kerja perusahaan sehingga akan

meningkatkan produktifitas perusahaan. Efisiensi dan efektifitas dalam proses kerja berdampak terhadap kelangsungan usaha suatu perusahaan. Penerapan *Kaizen* dalam perusahaan dapat menjadikan biaya lebih efisien karena penerapan *Kaizen* dapat mempersingkat waktu proses kerja (Sahri & Novita, 2019). Mui & Muthueloo (2020) mengungkapkan bahwa *Kaizen* menjadi salah satu faktor kompetitif utama yang ada dalam produk atau jasa sehingga bias menunjang pencapaian kinerja operasional yang optimal dan berkelanjutan. Zamzami & Novita (2021) menyebutkan bahwa implementasi konsep *Kaizen* dalam perguruan tinggi telah memberikan solusi bagi perguruan tinggi dalam meningkatkan kinerja non keuangannya. Pamungkas & Franksiska (2018) menyebutkan bahwa dengan budaya *kaizen* memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Supriyanto (2014) menyimpulkan bahwa penerapan sikap kerja 5S yang dilaksanakan oleh karyawan dalam perusahaan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas perusahaan. Selain itu, Puspita (2014) juga menyimpulkan bahwa penerapan *Kaizen* menggunakan metode 5S tersebut dapat meningkatkan kualitas secara terus-menerus dengan dilakukan perbaikan pada tempat kerja dan kondisi kerja. Selain itu, Fitri (2016) juga menyebutkan perbaikan secara terus menerus membutuhkan budaya *gembira kaizen* yang harus dijalankan oleh seluruh karyawan.

Perbaikan terus-menerus tidak dapat dipisahkan dari risiko yang mungkin terjadi. Pandemi Covid-19 (dalam hal ini wabah virus) adalah salah satu risiko yang bisa terjadi di semua sektor usaha karena sifatnya berasal dari eksternal organisasi walaupun tingkat terjadinya sangat minim. Disinilah peran penting manajemen risiko. Tanpa pengelolaan risiko yang baik, tentu dampak yang akan ditimbulkan risiko akan semakin parah (Bong et al., 2019). Perbaikan harus segera dilakukan agar usaha tidak tumbang. Dalam meninjau manajemen risiko diperlukan salah satu konsep dalam akuntansi manajemen yaitu perbaikan berkelanjutan. Menurut ISO 31000, peningkatan kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas kerangka manajemen risiko dan alur proses manajemen risiko harus dilakukan secara berkesinambungan atau berkelanjutan. Prinsip perbaikan secara kontinuitas ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas manajemen risiko. Manajemen risiko yang menerapkan prinsip perbaikan berkelanjutan akan mencoba terus melakukan perbaikan agar tercipta *manajemen risiko* yang efektif (Mulyati, 2019). Manajemen risiko membuat perusahaan menjadi lebih peka terhadap kemungkinan-kemungkinan risiko yang akan dihadapi (Pranatha et al., 2019). Wahyuni & Novita (2021) juga menjelaskan penerapan manajemen risiko membantu manajemen dalam menciptakan keunggulan bersaing diantara kompetitor yang sangat diperlukan ditengah persaingan yang ketat saat ini. Febrianti & Novita (2021) juga menjelaskan manajemen risiko yang diterapkan dalam salah satu platform *e-commerce* dinilai mendukung pencapaian target *SDGs* salah satunya dalam pencapaian pilar lingkungan dimana lingkungan merupakan salah satu indikator dalam kelangsungan suatu usaha. Aditya dan Naomi (2017), Devi et al. (2017), Bertinetti et al. (2013) dan Hoyt dan Liebenberg (2011) menjelaskan bahwa penerapan manajemen risiko memengaruhi nilai perusahaan yang secara implisit membantu perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan usahanya. Siregar dan Amalia (2020) juga menyebutkan dampak penerapan manajemen risiko dalam efisiensi investasi dimana efisiensi biaya menjadi salah satu indikator dalam kelangsungan usaha.

Dalam penelitian (Mollah et al., 2018) yang menyatakan dampak *lean services* terhadap produktifitas usaha, (Sahri & Novita, 2019) tentang pengaruh *Kaizen* terhadap keunggulan bersaing, Zamzami & Novita (2021) menjelaskan adanya pengaruh implemetasi *Kaizen* terhadap

kinerja non keuangan, Supriyanto (2014) mengatakan adanya pengaruh *Kaizen* terhadap produktifitas serta Puspita (2014) juga menjelaskan bahwa konsep 5S dalam *Kaizen* memberikan pengaruh positif terhadap kualitas kerja maka pada penelitian ini akan menganalisis penerapan *lean services* dengan konsep *Kaizen* pada usaha perhotelan sebagai wujud penyesuaian layanan yang diberikan dalam masa kenormalan Pandemi Covid-19 untuk mempertahankan kelangsungan usaha perhotelan. Selanjutnya penelitian (Bong et al., 2019) menjelaskan bahwa tanpa pengelolaan risiko yang baik, tentu dampak yang akan ditimbulkan risiko akan semakin parah, (Mulyati, 2019) dan (Pranatha et al., 2019) pun menyatakan bahwa manajemen risiko yang menerapkan prinsip perbaikan berkelanjutan akan mencoba terus melakukan perbaikan agar tercipta *manajemen risiko* yang efektif, Wahyuni & Novita (2021) juga menjelaskan penerapan manajemen risiko membantu manajemen dalam menciptakan keunggulan bersaing diantara kompetitornya yang sangat diperlukan ditengah persaingan yang ketat saat ini, Febrianti & Novita (2021) menyatakan bahwa manajemen risiko yang diterapkan dalam salah satu platform *e-commerce* dinilai mendukung pencapaian target *SDGs* salah satunya dalam pencapaian pilar lingkungan dimana lingkungan merupakan salah satu indikator dalam kelangsungan suatu usaha, dan Siregar dan Amalia (2020) juga menyebutkan dampak penerapan manajemen risiko dalam efisiensi investasi dimana efisiensi biaya menjadi salah satu indikator dalam kelangsungan usaha sehingga berdasarkan penelitian tersebut maka penelitian ini akan menguji pentingnya manajemen risiko bagi usaha perhotelan dalam mempertahankan kelangsungan usahanya terutama dalam masa kenormalan baru Pandemi Covid-19 dimana beberapa pembatasan dan aturan dalam operasi masih diatur terkait protokol kesehatan dan pemanfaatan teknologi informasi. Penelitian ini diharapkan dapat membantu perhotelan dalam mempertahankan kelangsungan usahanya dengan mengimplementasikan *lean services* dengan konsep *Kaizen* dan manajemen risiko dalam proses kerja hotel. Penelitian ini juga memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu akuntansi terutama akuntansi manajemen bahwa kemampuan keuangan sebagai salah satu tolak ukur kelangsungan usaha pada industri perhotelan harus didukung dengan penerapan konsep *lean service* dan manajemen risiko pada industri perhotelan yaitu dari sisi non keuangan.

TINJAUAN PUSTAKA

Kelangsungan usaha

Kelangsungan usaha suatu perusahaan adalah target pencapaian berkelanjutan dari suatu badan atau entitas saat didirikan. Sedangkan kelangsungan usaha menurut PSAK 1 (tahun 2020) adalah asumsi yang digunakan setiap perusahaan dalam menyusun laporan keuangannya. Kelangsungan usaha berkaitan erat dengan pengelolaan perusahaan tidak hanya dari segi keuangan, tetapi juga non keuangannya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hartono dan Cahyadin (2013) mengemukakan beberapa faktor penentu kelangsungan usaha pada industri kreatif, namun faktor tersebut disesuaikan dengan industri pariwisata sehingga faktor yang diangkat dalam penelitian ini adalah pasar dan pemasaran, lingkungan tempat usaha, kemitraan usaha, kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, dan manajemen keuangan. Upaya dalam mempertahankan kelangsungan usaha dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya dengan menggunakan *Kaizen* sebagai *continuous improvement* baik pada sumber daya manusia maupun cara kerja saat ini dan kedepannya.

Konsep Kaizen

Kaizen berarti perbaikan berkesinambungan. Menurut Dean dan Robinson, dikutip dari penelitian yang dilakukan oleh Singh & Singh (2009), salah satu strategi inti dalam keunggulan produksi dan penting dalam lingkungan kompetitif adalah perbaikan berkesinambungan. *Kaizen* memiliki konsep 3S dan 5S. Konsep 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke*) adalah metode tata letak dan pemeliharaan wilayah kerja sehingga metode ini digunakan oleh manajemen untuk menjaga ketertiban, efisiensi dan disiplin dilokasi kerja dan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. *Seiri*, memiliki arti ringkas. Ringkas diartikan sebagai memilih barang-barang yang diperlukan saat proses kerja sehingga tidak ada barang yang tidak diperlukan yang dapat menghambat aktivitas kerja. *Seiton*, atau disebut juga rapih. Secara harfiah arti *seiton* adalah meyusun beda secara menarik (rapi). Rapi diartikan sebagai penempatan atau tata letak yang sesuai sehingga mudah jika akan digunakan. *Seiso*, memiliki arti resik yang artinya adalah membersihkan lingkungan kerja sehingga tetap terjaga dalam kondisi yang optimal baik peralatan maupun wilayah kerja. *Seiketsu*, atau rawat yang merupakan tindakan menjaga kebersihan dan ketaatan atas *seiri, seiton*, dan *seiso*. *Shitsuke*, memiliki arti rajin atau memelihara dan menjalani semua tahap dalam metode 5S.

Sedangkan 3M (*Muda, Mura, Muri*) adalah konsep yang digunakan untuk peningkatan kualitas dari organisasi dan pelayanan yang diberikan dengan cara mengurangi proses kerja, pemborosan, dan mempersingkat waktu (Imai, 2018). *Muda*, dalam terminologi Jepang, diartikan kegiatan yang boros yang tidak menambah nilai suatu proses. *Mura*, dalam terminologi Jepang berarti ketidakmerataan, ketimpangan, ataupun tidak teratur. *Muri*, dalam terminologi Jepang artinya pembebanan, kepaksaan, atau melebihi batas kepada sumber daya. Konsep *Kaizen* bukan lagi menjadi ilmu baru yang bisa digunakan perusahaan untuk membantunya dalam mempertahankan perusahaan, namun disisi lain, selain melakukan perbaikan berkesinambungan, perusahaan juga harus bisa mendeteksi kemungkinan penyimpangan yang terjadi atau berdampak ke perusahaan. Sehingga dibutuhkan juga sebuah pengelolaan yang dapat mendeteksi dan meminimalisir penyimpangan atau biasa disebut sebagai risiko.

Manajemen Risiko

Risiko dapat dikatakan sebagai kondisi saat hasil yang diperoleh berbeda dari hasil yang diharapkan (Bong et al., 2019). Risiko juga bisa dikatakan penyimpangan dari apa yang ingin dicapai perusahaan. Risiko ini membawa dampak, dampak tersebut dapat dikategorikan menjadi dampak yang material dan juga dampak yang tidak material.

Klasifikasi risiko dalam industri pariwisata yang terbagi menjadi 7 klasifikasi (Bong et al., 2019) : Risiko operasional, berkaitan dengan kuantitas dan kualitas SDM serta fasilitas perangkat keras yang mendukung proses internal perusahaan. Risiko pasar, berkaitan dengan perubahan *supply* dan *demand*. Risiko eksternal, terkait risiko yang terjadi disekitar kontrol langsung. Risiko regulasi, timbul karena adanya ketidakpatuhan yang dilakukan perusahaan terhadap peraturan serta norma yang berlaku. Risiko reputasi, timbul dari opini publik yang negatif. Risiko bisnis, berkaitan dengan posisi persaingan dan prospek perusahaan untuk stabil dalam pasar yang tidak stabil. Risiko keuangan, terkait keuangan perusahaan yang merupakan ujung tombak kelangsungan usaha suatu perusahaan.

Pendekatan Lean Services Menggunakan Konsep Kaizen dalam Memengaruhi Kelangsungan Usaha Perhotelan

Salah satu konsep perbaikan berkelanjutan yang menggunakan pendekatan *lean services* adalah konsep *Kaizen*. Menurut Mollah et al. (2018) menyebutkan bahwa *lean services* mempengaruhi produktifitas usaha. Di dalam penelitian yang dilakukan oleh Mui & Muthuveloo (2020) dikatakan bahwa *Kaizen* menjadi salah satu faktor kompetitif utama yang ada dalam produk atau jasa oleh perusahaan dan hal ini untuk mencapai kinerja operasional yang optimal dan berkelanjutan. *Kaizen* memfokuskan untuk melakukan perbaikan ditingkat sumber daya manusianya. Kompetensi sumber daya manusia (SDM) akan mempengaruhi keunggulan bersaing organisasi yang secara tidak langsung turut menjaga kelangsungan usaha. Hal ini berdasarkan penelitian oleh Sahri & Novita (2019) yang menjelaskan *Kaizen* berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing organisasi sehingga menunjang kelangsungan usahanya. Selain itu, SDM dikatakan faktor penting dalam organisasi karena SDM merupakan roda penggerak dalam suatu organisasi. Bukan hanya dalam hal kinerja operasional sehari-hari, kelangsungan usaha, namun juga dalam hal implementasi *risk management* yang sudah disusun. SDM suatu organisasi harus memahami risiko yang dihadapi ataupun akan dihadapi oleh organisasi sehingga mengetahui bagaimana cara mengelola risiko tersebut sesuai kebijakan organisasi. Pendapat Zamzami dan Novita (2021) bahwa dengan mengimplementasikan *Gemba Kaizen* melalui metode 3M (*Muda, Mura, Muri*) dan 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*), perguruan tinggi dapat berpengaruh dalam kelangsungan usahanya dengan meningkatkan kinerja nonkeuangan dilihat dari manajemen mutu dan kualitas layanan. Supriyanto (2014) mengemukakan bahwa metode 5S *Kaizen* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan dan secara implisit menjelaskan dengan peningkatan produktifitas akan mempengaruhi kelangsungan usaha perusahaan. Puspita (2014) dalam penelitiannya menghasilkan bahwa perbaikan tempat kerja dan kondisi kerja dapat dilakukan dengan menggunakan analisa 5S dalam *Kaizen*. Dalam mencapai *quality, cost, and delivery*, Fitri (2016) memaparkan bahwa dibutuhkan *Gemba Kaizen* untuk perbaikan secara *continuous* dengan implementasi yang dijalankan oleh seluruh karyawan. Budaya *Kaizen* juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan penghargaan perusahaan memperkuat pengaruh tersebut (Pamungkas & Franksiska, 2018). Berdasarkan penjabaran tersebut, maka hipotesis kedua penelitian ini berupa (H1): Pendekatan *lean services* dengan konsep *Kaizen* berpengaruh positif terhadap kelangsungan usaha perhotelan

Penerapan Manajemen Risiko Terhadap Kelangsungan Usaha Perhotelan

Penerapan manajemen risiko dalam perusahaan dapat memberikan respon yang tepat dan sesuai mengenai pengambilan keputusan bagi keberlangsungan perusahaan (Pranatha et al., 2019). Dampak dari implementasi manajemen risiko juga dapat meminimalisir risiko yang akan dihadapi oleh perusahaan. Risiko yang semakin tinggi akan membuat organisasi semakin sadar untuk mengelola risiko tersebut demi menjaga kestabilan kelangsungan usahanya. Aditya dan Naomi (2017), Devi et al. (2017), Bertinetti et al. (2013) dan Hoyt dan Liebenberg (2011) menjelaskan bahwa penerapan manajemen risiko memengaruhi nilai perusahaan yang secara implisit membantu perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan usahanya. Penelitian lain juga memaparkan bahwa penerapan manajemen risiko akan meningkatkan kinerja perusahaan

(Hoyt & Liebenberg, 2011). Febrianti dan Novita (2021) menyimpulkan bahwa pencapaian *sustainable development goals* dalam pilar lingkungan, sosial, dan ekonomi dapat dicapai dengan penerapan manajemen risiko dalam perusahaan. Wahyuni & Novita (2021) menyimpulkan bahwa ditengah persaingan yang ketat, perusahaan memerlukan perencanaan strategik yang tepat dengan menggunakan manajemen risiko dalam perencanaan strategiknya. Penelitian Pranatha et al. (2019) mengemukakan bahwa kegagalan dan kesalahan dalam menganalisis dan menghadapi risiko dapat mengakibatkan kerugian yang signifikan sehingga kerugian tersebut akan membuat persepsi perusahaan terhadap manajer bahwa manajer dianggap kurang mampu dan karyawan perusahaan tidak mendapat hak-haknya dalam bekerja. Pendapat Aditya dan Naomi (2017) bahwa pengelolaan risiko harus menjadi perhatian mendasar perusahaan karena perusahaan akan dihadapkan pada ketidakpastian dan kompleksitas yang tinggi pada era global. Selain itu, penelitian oleh Siregar dan Amalia (2020) juga menyebutkan dampak lain dari penerapan manajemen risiko terhadap efisiensi investasi yang dijalankan perusahaan. Dalam buku yang ditulis oleh Bong et al., (2019) juga mengemukakan bahwa diperlukan manajemen risiko untuk mengelola risiko-risiko yang muncul dalam industri pariwisata untuk bisa mempertahankan usaha. Berdasarkan penjabaran tersebut, maka hipotesis penelitian ini berupa (H2): Penerapan manajemen risiko berpengaruh positif terhadap kelangsungan usaha perhotelan

METODE

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan objek yang digunakan adalah industri perhotelan di Indonesia. Industri perhotelan dijadikan objek karena menjadi salah satu industri terdampak Pandemi paling tinggi (De Mey & De Ridder, 2020). Penelitian dilakukan pada tahun 2020-2021 dengan menggunakan kuisioner yang disebarluaskan menggunakan media online dikarenakan adanya pembatasan interaksi pada periode penelitian. Penelitian dilakukan terhadap karyawan hotel yang bekerja di hotel yang terdampak Covid-19 pada semua level jabatan dengan keyakinan bahwa tujuan suatu peraturan akan tercapai dengan partisipasi seluruh karyawannya. Penyebarluasan kuisioner dilakukan sepenuhnya menggunakan perantara media sosial seperti LinkedIn, Twitter, Instagram, dan Whatsapp sebagai upaya pencegahan penyebaran virus Covid-19. Karyawan hotel dijadikan populasi penelitian karena karyawan merupakan pihak yang menjalankan operasional hotel dengan jumlah populasi yang tidak diketahui karena sangat besar. Oleh karena itu, dalam menentukan sampel yang digunakan atas populasi yang tidak diketahui dan untuk mewakili sebagian jumlah dari populasi yang tidak diketahui tersebut, ukuran sampel menggunakan rumus populasi tidak diketahui sebagai berikut:

$$n = \frac{(Z\alpha/2\sigma)^2}{e}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

e = Tingkat kesalahan

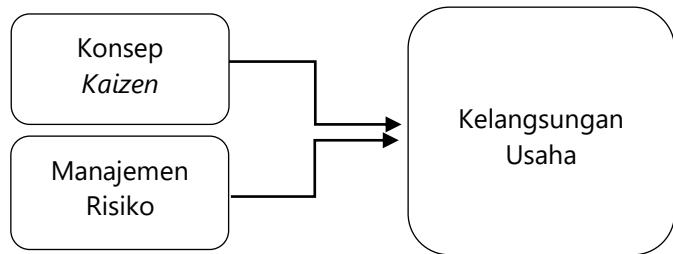
σ = Standar deviasi populasi

$Z\alpha$ = Nilai tabel Z = 0,05

Sehingga didapatkan jumlah sampel minimum yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah 96,04 karyawan hotel. Setelah dilakukan penyebarluasan kuisioner dari responden yang

sesuai dengan kriteria yaitu karyawan hotel dan diisi dengan lengkap, maka kuisioner yang memenuhi syarat sejumlah 124 sampel. Sampel ini yang selanjutnya diolah sebagai data penelitian.

Data dalam penelitian ini menggunakan pernyataan tertutup karena fleksibilitas dalam pengumpulan data menggunakan kuisioner dengan pernyataan tertutup dapat disebarluaskan secara online dan cepat sehingga akan mengurangi pemborosan kertas, pemborosan waktu, dan penyebaran virus Covid-19. Skala yang dipakai dalam kuisioner adalah *rating scale* yang



Gambar 1. Model Kerangka Pemikiran Konsep *Kaizen*, Manajemen Risiko, dan Kelangsungan Usaha merupakan alat pengumpul data berisi daftar yang memiliki isi ciri-ciri yaitu 1 untuk sangat tidak setuju hingga 4 untuk sangat setuju (Wiyono et al., 2018).

Gambar 1 menunjukkan model kerangka pemikiran dari penelitian ini untuk menggambarkan pengaruh *lean service* dengan konsep *Kaizen* dan manajemen risiko terhadap kelangsungan usaha hotel. Analisis menggunakan PLS dipilih karena untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali & Latan, 2015). Berdasarkan penjelasan dan model kerangka pemikiran tersebut, model persamaan yang terbentuk adalah:

$$KU = a + b_1(KK) + b_2 (MR)$$

Keterangan:

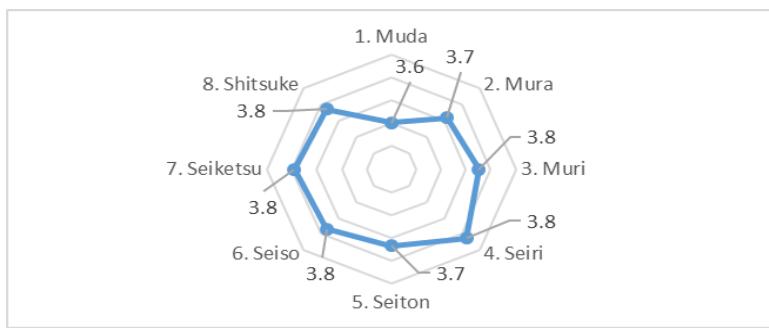
KU = Kelangsungan usaha
KK = Konsep *Kaizen*
MR = Manajemen Risiko

Variabel tidak terikat dalam penelitian ini adalah *lean service* dengan konsep *Kaizen* dan manajemen risiko. Indikator untuk konsep *Kaizen* yaitu 3M (*Muda, Mura, Muri*) dan 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*). Sedangkan untuk manajemen risiko yaitu risiko operasional, risiko pasar, risiko eksternal, risiko regulasi, risiko reputasi, risiko bisnis, dan risiko keuangan. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kelangsungan usaha dengan indikator yaitu pasar dan pemasaran, manajemen dan keuangan, kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, lingkungan, dan kemitraan usaha.

Analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis deskriptif digunakan untuk menjabarkan data yang kemudian akan memberikan gambaran yang objektif dari masalah yang dianalisis. Analisis deskriptif disajikan dalam bentuk diagram hasil olah kuisioner dari karyawan hotel. Analisis verifikatif dalam penelitian ini menggunakan alat bantu statistic yaitu *PLS* dengan menggunakan pengukuran *outer model*, *inner model*, dan pengujian

hipotesa. Pengukuran menggunakan *outer model* dilihat dari hasil uji validitas dan uji reliabilitas. Data dikatakan sahif dan reliabel jika memiliki nilai *loading factor* diatas 0,7 Namun, jika nilai berada diantara 0,5 sampai 0,6 masih dapat ditoleransi (Ghozali & Latan, 2015). Pengukuran menggunakan *inner model* akan dilihat dari hasil *path coefficient* dengan kriteria jika nilai *path coefficient* adalah positif maka hubungan variabel adalah positif, begitu pun sebaliknya, *r square* dengan kriteria jika bernilai $>0,50$ maka dikatakan kuat dan $<0,50$ dikatakan lemah, dan *predictive relevance* dengan kriteria jika memiliki nilai 0,35 dikatakan besar, jika bernilai 0,15 dikatakan sedang dan dikatakan kecil jika bernilai 0,02 (Ghozali & Latan, 2015). Pengujian hipotesis akan dilihat dari perbandingan antara *t-table* dan *t-statistic* dengan kriteria jika nilai *t-statistic* melebihi nilai *t-table* dengan tingkat keyakinan 95% atau 1,96 atau dapat juga dilihat dari nilai signifikansi apabila memiliki nilai lebih kecil dari *alpha* 5% (0,05) maka dapat disimpulkan bahwa variabel dependen mempengaruhi variabel dependen (Ghozali & Latan, 2015).

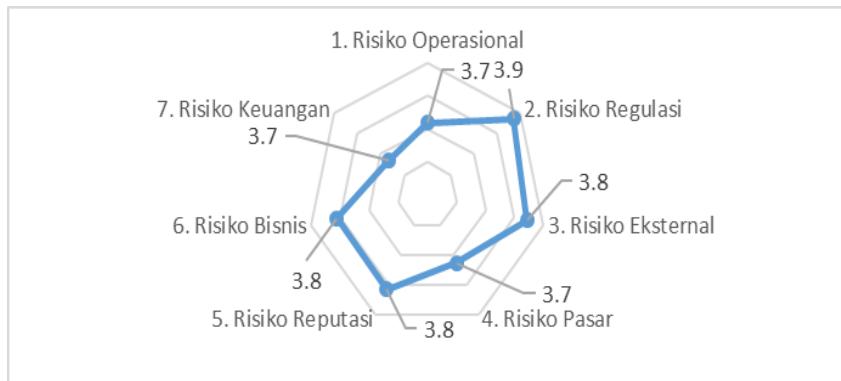
HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 2. Matriks Variabel Konsep Kaizen

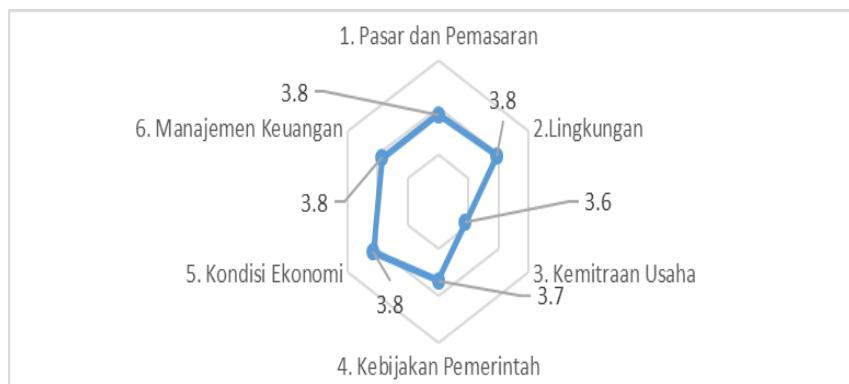
Sumber: Olah data melalui Excel, 2021

Analisis pertama adalah melakukan analisis deskriptif. Gambar 2 menunjukkan nilai dari setiap sub variabel konsep *Kaizen* adalah berada di atas 3,0. Berdasarkan hal ini, dapat disimpulkan bahwa karyawan hotel setuju penerapan konsep *Kaizen* di hotel mereka telah diterapkan dengan baik. konsep *Kaizen* akan membantu hotel melakukan perbaikan secara terus menerus walaupun hal yang dilakukan kecil namun terus-menerus sehingga akan memberikan dampak kedepannya dan akan berpengaruh pada kelangsungan usaha hotel. Dalam melakukan perbaikan tersebut dibutuhkan sebuah kedisiplinan dan kesadaran karyawan hotel dalam menerapkan konsep *Kaizen* melalui metode 3M (*Muda, Mura, dan Muri*) dan 5S (*Seiri, Seiso, Seiton, Seiketsu, dan Shitsuke*). Perbaikan terus-menerus yang secara disiplin dilaksanakan oleh karyawan hotel akan memberikan perubahan pada hotel, meningkatkan efisiensi dan efektifitas proses yang dilakukan hotel dan akan membantu hotel dalam mempertahankan kelangsungan usahanya pada masa kenormalan baru Pandemi Covid-19 dimana beberapa aturan terkait protokol kesehatan yang harus dipenuhi.



Gambar 3. Matriks Variabel Manajemen Risiko

Selanjutnya, persepsi responden pada variabel manajemen risiko dapat dilihat pada Gambar 3 yang menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko berada pada tingkat angka diatas 3,0. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan manajemen risiko dalam lingkungan perhotelan dirasa nyata adanya. Pelaksanaan mitigasi risiko yang dilakukan hotel terkait risiko operasional, risiko regulasi, risiko pasar, risiko eksternal, risiko reputasi, risiko bisnis dan risiko keuangan dinilai baik berdasarkan hasil penilaian responden. Penerapan manajemen risiko ini dapat juga dilihat dari karyawan hotel yang berperan dalam penerapan untuk bersama-sama mempertahankan kelangsungan usaha hotel. Penerapan manajemen risiko dapat memberikan dampak dan perubahan yang besar jika dilakukan secara terus-menerus dan tekun oleh seluruh sumber daya manusia yang dimiliki hotel karena pada dasarnya risiko akan selalu melekat dan bisa untuk diminimalisir.



Gambar 4. Matriks Variabel Kelangsungan Usaha

Sumber: Olah data melalui Excel, 2021

Gambar 4 menunjukkan persepsi responden dari variabel kelangsungan usaha. Dapat dilihat bahwa penerapan upaya dalam pasar pemasaran, lingkungan, kemitraan usaha, kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, dan manajemen keuangan dalam mempertahankan kelangsungan usaha memiliki nilai diatas 3,0. Kelangsungan usaha adalah tujuan utama disamping keuntungan dari suatu bisnis. Karyawan hotel setuju pada setiap hal yang berhubungan dengan kelangsungan usaha diantara lain perubahan strategi pemasaran akibat dampak Pandemi untuk meningkatkan okupansi hotel, kepatuhan menerapkan kebijakan pemerintah demi menjaga

keamanan, keselamatan, dan kesehatan semua pihak, penyesuaian manajemen keuangan, menjaga dan membangun kemitraan usaha, dan kewajiban lingkungan.

Tahapan berikutnya setelah analisis deskriptif adalah analisis verifikatif menggunakan PLS dengan melakukan tiga pengujian yaitu pengujian validitas, pengujian reliabilitas, dan pengujian hipotesis. Sebelum melakukan pengolahan data, diperlukan pengujian kesahihan dan reliabilitas dari data yang digunakan. Hal ini dapat diketahui dari nilai loading factor. Data dikatakan sahif dan andal jika nilai *loading factor* berada diatas 0,7. Namun, jika nilai berada diatas 0,5 sampai 0,6 maka masih ditolerasi. Dalam variabel *lean service* dengan konsep *Kaizen* menggunakan 21 indikator dan memiliki nilai diatas 0,6 sehingga 21 indikator tersebut memiliki validitas yang baik. Kemudian, variabel manajemen risiko menggunakan 36 indikator dan memiliki validitas yang baik. Selanjutnya, variabel kelangsungan usaha memiliki 27 indikator yang semuanya bernilai diatas 0,7 sehingga data tersebut sahif dan andal. Walaupun beberapa sub operasional variabel memiliki nilai dibawah 0,7 namun masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 1. Nilai Uji Validitas

	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Konsep <i>Kaizen</i>	0.905	0.914	0.924	0.607
Manajemen risiko	0.840	0.843	0.880	0.513
Kelangsungan Usaha	0.876	0.891	0.907	0.621

Sumber: Olah data melalui *PLS*, 2021

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai dari *Cronbach's Alpha*, *Rho_A*, dan *Composite Reliability* menghasilkan nilai diatas 0,70 yang menunjukkan bahwa keseluruhan konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi. Untuk nilai yang dihasilkan dari *Average Variance Extracted (AVE)* yang menunjukkan nilai diatas 0,50 adalah bahwa nihil permasalahan *convergent validity* pada model yang diuji tersebut. Arti lain adalah bahwa tiap variabel memiliki korelasi antar sub operasional sangat baik dan memiliki nilai kesahihan yang baik.

Tabel 2. Nilai Uji Reliabilitas

	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Konsep <i>Kaizen</i>	0.924	0.905
Manajemen risiko	0.880	0.840
Kelangsungan Usaha	0.907	0.876

Sumber: Olah data melalui *PLS*, 2021

Tabel 2 menunjukkan bahwa *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari konstruk variabel konsep *Kaizen* dan manajemen risiko dengan kelangsungan usaha memiliki nilai diatas 0,70 yang dapat dikatakan bahwa setiap variabel mempunyai tingkat reliabilitas yang baik dan telah memenuhi persyaratan *composite reliability*. Seluruh variabel memiliki nilai keandalan yang sangat baik sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini dapat dipercaya karena adanya konsistensi nilai yang dicapai.

Tabel 3. Nilai Path Coefficient

	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Konsep Kaizen	0.924	0.905
Manajemen risiko	0.880	0.840
Kelangsungan Usaha	0.907	0.876

Sumber: Olah data melalui *PLS*, 2021

Pada Tabel 3 nilai *path coefficient* menunjukkan bahwa konstruk *Kaizen* berpengaruh positif terhadap kelangsungan usaha sebesar 0,364. Sedangkan manajemen risiko berpengaruh positif terhadap kelangsungan usaha sebesar 0,561. Sehingga menunjukkan bahwa korelasi antara konsep *Kaizen* dan manajemen risiko memiliki pengaruh positif terhadap kelangsungan usaha dan searah. Pengaruh positif memiliki pengaruh bahwa dalam mempertahankan kelangsungan usaha perhotelan dimasa kenormalan baru Covid-19 ini dapat digunakan penerapan *lean service* dengan konsep *Kaizen* dan penerapan manajemen risiko dalam proses kerja hotel. Searah memiliki arti bahwa jika nilai variabel *Kaizen* dan manajemen risiko meningkat, maka nilai variabel kelangsungan usaha juga akan meningkat.

Tabel 4. Nilai *R Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kelangsungan Usaha	0.774	0.770

Sumber: Olah data melalui *PLS*, 2021

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai dari koefisien determinasi bernilai sebesar 0,774 sehingga memiliki hubungan yang kuat. Hal ini memiliki arti bahwa kemampuan variabel *lean service* dengan konsep *Kaizen* dan variabel manajemen risiko bersifat kuat dalam menjelaskan varian dari variabel kelangsungan usaha sedangkan sisanya dijelaskan oleh varian dari variabel lain diluar penelitian ini. Sebesar 77,4% variabel kelangsungan usaha dapat mempengaruhi variabel *lean service* dengan konsep *Kaizen* dan variabel manajemen risiko. Hasil ini diperkuat dengan nilai *R square adjusted* yang tidak berbeda jauh yaitu sebesar 0,770.

Tabel 5. Nilai *Blindfolding Calculation*

	Y Kelangsungan Usaha
Konsep Kaizen	0.000
Manajemen risiko	0.000
Kelangsungan Usaha	0.467

Sumber: Olah data melalui *PLS*, 2021

Predictive relevance digunakan untuk pengujian *inner model*. Pada Tabel 5 dilihat bahwa hasil dari *predictive relevance* dari penelitian ini adalah bernilai 0,467 yang artinya terdapat relevansi prediktif yang besar antara variabel konsep *Kaizen* dan variabel manajemen risiko terhadap variabel kelangsungan usaha. Hasil ini juga dapat dikatakan kuat berdasarkan kriteria Ghazali & Latan (2015) yang mengatakan *predictive relevance* dikatakan besar jika memiliki nilai 0,35, dikatakan sedang jika bernilai 0,15, dan dikatakan kecil jika bernilai 0,02.

Berdasarkan pengujian pada tabel 5 tersebut, maka terbentuklah koefisien persamaan penelitian. Berikut adalah hasil persamaan:

$$KU = 0,467 + 0,364(KK) + 0,561 (MR)$$

Hasil pada model penelitian menjelaskan bahwa meningkatnya persepsi karyawan hotel pada penerapan *lean service* dengan konsep *Kaizen* sebesar 0,364 poin dan manajemen risiko sebesar 0,561 poin akan meningkatkan persepsi karyawan sebesar satu poin akan kelangsungan usaha hotel. Sedangkan apabila hotel tidak melakukan penerapan *lean services* dengan konsep *Kaizen* dan manajemen risiko maka responden menilai peningkatan kelangsungan usaha hanya sebesar 0,467 poin.

Pendekatan *lean services* menggunakan konsep *Kaizen* dalam mempertahankan kelangsungan usaha perhotelan di masa Pandemi Covid-19

Tabel 6. Nilai Bootstrapping Calculation

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
Konsep <i>Kaizen</i> -> Kelangsungan Usaha	0.364	0.382	0.121	3.006	0.003
Manajemen risiko -> Kelangsungan Usaha	0.561	0.548	0.126	4.442	0.000

Sumber: Olah data melalui *PLS*, 2021

Berdasarkan hasil uji, pada Tabel 6 didapat nilai *original sampel* menunjukkan angka 0,364 yang menunjukkan terdapat pengaruh positif antara penerapan *lean service* dengan konsep *Kaizen* dalam mempertahankan kelangsungan usaha hotel. Selanjutnya, dari nilai *P Values* sebesar 0,003 dibandingkan dengan *alpha* 5% (0,05) maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara pendekatan *lean service* menggunakan konsep *Kaizen* dengan kelangsungan usaha.

Berdasarkan kajian literatur, konsep *Kaizen* menggunakan dua metode yaitu 3M dan 5S untuk penelitian ini. Menurut Imai (2018) metode 3M (*Muda, Mura, Muri*) digunakan untuk mengurangi pemborosan proses kerja, mempersingkat waktu kerja, meningkatkan kesetaraan, dan menghilangkan keterpaksaan dan metode kedua yaitu konsep *Kaizen* 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) yang digunakan untuk membantu meningkatkan kebersihan, ketertiban, dan penataan serta pemeliharaan tempat kerja.

Konsep 3M tersebut memberikan pengaruh terhadap kelangsungan usaha hotel yaitu dengan menurunkan tingkat pemborosan, menciptakan kesetaraan, dan menghilangkan keterpaksaan. Sejalan dengan penelitian Fitri (2016) bahwa konsep *Kaizen* yang diterapkan dapat membantu perusahaan dalam mencapai *quality*, *cost*, dan *delivery* yang membantu menjaga kelangsungan usaha. Implementasi 3M *muda* dalam membantu mempertahankan kelangsungan usaha perhotelan telah diterapkan yaitu mengurangi kegiatan yang dinilai mubazir dengan cara melakukan koordinasi pekerjaan antara karyawan yang bekerja dihotel maupun yang bekerja di rumah sehingga pekerjaannya tetap berjalan dan tidak menund-nunda pekerjaan. Atasan juga melakukan pengawasan dalam proses kerja sehingga karyawan akan lebih sadar akan tanggung jawab mereka. Dalam menjamin sumber daya manusianya, hotel mengikuti peraturan pemerintah dimana penetapan waktu kerja tidak melebihi 40 jam dalam 1 minggu sehingga mengurangi kegiatan yang berlebihan dan menghindari kemungkinan terjangkitnya Covid-19. Hasil ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya oleh Zamzami & Novita (2021) bahwa konsep *gembira Kaizen* 3M memberikan pengaruh positif dalam

mengurangi pemborosan proses kerja, pemborosan waktu, menciptakan kesetaraan, efisiensi, dan efektifitas dalam peningkatan mutu pendidikan dan kualitas pelayanan. Penerapan dalam *muda* menunjukkan bahwa *muda* mampu mendukung kelangsungan usaha dari sisi kebijakan pemerintah dan manajemen keuangan.

Kesetaraan dalam lingkungan kerja dibutuhkan untuk menciptakan kenyamanan dalam bekerja. Penerapan *mura* dalam proses kerja hotel mampu mengurangi ketimpangan yang terjadi sehingga menciptakan kesetaraan dengan memberikan kesempatan setara kepada karyawan. Kemampuan yang memadai yang dimiliki oleh atasan juga mampu memberikan kesetaraan kepada karyawan. Selain menciptakan kesetaraan, keterpaksaan yang terjadi dalam proses kerja juga dapat dihilangkan dengan penerapan *muri*. Kepaksaan terjadi guna menuntaskan tanggung jawab kerja sehingga untuk bisa tidak terjadi kepaksaan tersebut dengan membuat pembagian tugas yang jelas dan adanya batasan dalam pelayanan yang diberikan. Dengan mengurangi pemborosan, menciptakan kesetaraan dan menghilangkan keterpaksaan, maka dapat membantu karyawan hotel untuk memberikan optimalisasi pelayanan sehingga dapat menciptakan produktifitas kerja yang tinggi yang dapat meningkatkan keunggulan bersaing hotel guna mempertahankan kelangsungan usaha. Sejalan dengan penelitian Sahri & Novita (2019) yang menjelaskan *Kaizen* berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing organisasi melalui penerapan metode dalam konsep *Kaizen* yaitu 3M dan 5S.

Implementasi dari metode 5S terhadap kelangsungan usaha membantu meningkatkan kebersihan, ketertiban, dan penataan serta pemeliharaan tempat kerja. Penerapan ringkas (*seiri*) dalam membantu hotel mempertahankan kelangsungan usaha dengan memberikan pembatasan dalam inventaris dan inventaris yang sesuai kebutuhan. Hotel menyediakan inventaris di lingkungan hotel yang sesuai dengan kebutuhan sehingga kenyamanan dalam pelayanan dapat tercapai dan hal ini dapat mendukung keberlanjutan usaha hotel. Selain ringkas (*seiri*), penerapan rapi (*seiton*) juga mendukung kelangsungan usaha hotel dengan memberikan proses kerja yang tertata rapih dan hotel telah menerapkan penataan barang sesuai dengan kebutuhan pelayanan dan memperlihatkan efisiensi dari penataan yang rapih tersebut. Perlengkapan dan peralatan yang rapih dan ditata sesuai urgensi kebutuhan akan mempermudah karyawan hotel dalam penggunaannya, sedangkan penyusunan yang sesuai dengan urgensi kebutuhan akan mempermudah karyawan hotel untuk emngambil barang tersebut. Penerapan ini akan membawa perbaikan dalam tempat kerja sehingga hasil tersebut sejalan dengan penelitian (Puspita, 2014).

Implementasi 5S juga memberikan sikap resik (*seiso*) atas perlengkapan dan peralatan yang dimiliki hotel. Dalam urusan mempertahankan kelangsungan usaha, *resik* berperan sebagai metode untuk menjaga kebersihan lingkungan kerja hotel. Lingkungan kerja hotel yang terjaga kebersihan dan kesehatannya akan menjadi salah satu daya tarik hotel di masa kenormalan baru ini. Pengecekan berkala dan penyemprotan disinfektan untuk meminimalisir penyebaran virus Covid-19 juga dinilai perlu dilakukan minimal 1 kali dalam seminggu. Setelah dilakukan *seiri*, *seiton*, dan *seiso* maka, diperlukan rawat (*seiketsu*). Sarana dan prasarana yang disediakan oleh hotel adalah dalam keadaan baik karena adanya penerapan *seiketsu*. Artinya sarana dan prasarana didalam hotel selalu diberikan perawatan untuk dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan. Perawatan pun dilakukan secara berkala agar menjaga keadaannya tetap dalam kondisi baik. Penerapan metode rawat dapat membantu hotel

mempertahankan kelangsungan usaha pada manajemen keuangannya karena perawatan sarana dan prasarana hotel akan memberikan jangka waktu pemakaian aset lebih panjang sehingga akan menciptakan efisiensi biaya.

Proses terakhir dalam penerapan 5S adalah rajin (*shitsuke*). Hotel dinilai telah menerapkan *shitsuke* dalam proses kerjanya sehingga mampu menciptakan kedisiplinan dan terus dilakukan dengan rajin dari seluruh konsep 5S tersebut. Menciptakan disiplin adalah bagaimana manajemen hotel memberikan sanksi yang tegas dalam proses kerja hotel sehingga dengan adanya aturan yang tegas maka dapat dapat menghilangkan hal yang tidak diinginkan ketika dalam proses kerja. Penerapan 5S ini secara keseluruhan dapat membantu hotel dalam mempertahankan kelangsungan usahanya dengan peran aktif seluruh karyawan hotel dalam mendisiplinkan dirinya untuk melaksanakan 5S. sejalan dengan penelitian Fitri (2016) mengemukakan bahwa penerapan *Kaizen* dalam melakukan perbaikan dan peningkatan terus menerus harus dilakukan oleh seluruh karyawan perusahaan. Penerapan 5S memberikan perbaikan terus-menerus dan peningkatan kualitas pelayanan sehingga produktifitas kerja juga akan meningkat sesuai dengan hasil penelitian oleh (Supriyanto et al., 2014) bahwa penerapan 5S yang dijalankan oleh karyawan berpengaruh pada produktifitas karyawan tersebut dalam perusahaan. Sehingga juga sejalan dengan penelitian Pamungkas & Franksiska (2018) bahwa dengan diterapkannya budaya *Kaizen* akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Manajemen risiko dalam mempertahankan kelangsungan usaha perhotelan di masa Pandemi Covid-19

Berdasarkan hasil pengujian, di dapat nilai *original sampel* menunjukkan angka 0,561 yang menunjukkan terdapat pengaruh positif dalam penerapan manajemen risiko hotel dalam mempertahankan kelangsungan usaha hotel. Selanjutnya dari nilai *P Values* sebesar 0,000 jika dibandingkan dengan *alpha* 5% (0,05) maka dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen risiko pada usaha perhotelan dapat menjaga kelangsungan usaha. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian (Aditya & Naomi, 2017), (Devi et al., 2017), (Bertinetti et al., 2013) dan (Hoyt & Liebenberg, 2011) yang menyatakan bahwa manajemen risiko berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan yang mana nilai perusahaan dapat memengaruhi kelangsungan hidup perusahaan walaupun menggunakan indikator manajemen risiko yang berbeda karena pada penelitian ini menekankan pada rekomendasi mitigasi risiko atas risiko operasional, regulasi, eksternal, pasar, reputasi, bisnis, dan keuangan (Bong et al., 2019). Penelitian oleh Siregar dan Amalia (2020) juga menyebutkan bahwa penerapan manajemen risiko dapat mempengaruhi keputusan investasi sehingga akan memberikan dampak pada efisiensi investasi.

Manajemen risiko yang terkait risiko operasional pada industri perhotelan yang penting untuk dilakukan adalah hotel memiliki sistem untuk mengetahui tingkat okupansi hotel secara *real time* yang bertujuan mengurangi *waiting time* yang menyebabkan ketidakefektifan waktu. Hotel juga memiliki kapasitas database yang memadai serta pengecekan sistem yang berkala sehingga interupsi layanan atau kegagalan sistem dapat diatasi dengan cepat. Selain itu berkaitan dengan kondisi Pandemi, hotel mengikuti protokol kesehatan yang diwajibkan pemerintah seperti kewajiban penggunaan masker, *face shield*, *hand sanitizer*, pengecekan suhu tubuh dan penyemprotan disinfektan di area hotel. Hotel juga perlu memiliki jadwal shift karyawan hotel setiap harinya dan tidak membebani karyawan dengan pekerjaan yang

berlebihan guna menjaga daya tahan tubuh agar probabilitas terkena virus Covid-19 semakin kecil. Dengan menerapkan penanggulangan risiko dapat membantu hotel dalam mempertahankan kelangsungan usahanya terkait menjaga lingkungan hotel di masa kenormalan baru Pandemi Covid-19 dan efisiensi biaya dalam manajemen keuangan. Seperti yang disebutkan oleh Bong (2019) yang mengemukakan bahwa manajemen risiko dengan berfokus dalam menanggulangi risiko yang dihadapi industri pariwisata bisa meminimalisir risiko sehingga tidak menjadi krisis dan bencana bagi industri.

Hotel merupakan entitas yang berada di wilayah Indonesia sehingga harus mengikuti peraturan yang berlaku. Manajemen risiko juga perlu memerhatikan risiko regulasi karena dampak dari risiko regulasi berhubungan dengan kebijakan pemerintah. Mitigasi risiko regulasi dalam masa kenormalan baru Pandemi Covid-19 yang diperlukan adalah mematuhi kebijakan yang dibuat oleh pemerintah terkait protokol kesehatan yang diberlakukan saat ini demi menjaga kelangsungan usaha hotel dan menjaga kesehatan dan keamanan bersama. Hotel telah menerapkan aturan protokol kesehatan yang diwajibkan oleh pemerintah kepada seluruh karyawan, tamu, vendor, ataupun pihak manapun yang beraktivitas di lingkungan hotel sehingga hal ini mendukung kelangsungan usaha hotel dalam hal kepatuhan kepada kebijakan pemerintah dan secara tidak langsung dalam hal manajemen keuangan karena mencegah hotel untuk melanggar kebijakan pemerintah yang dapat berakibat pengenaan denda. Hotel juga selalu memperbarui info Covid-19 dengan pihak pemerintah dan daerah setempat.

Hotel dibangun di lingkungan yang pasti dapat menimbulkan risiko yaitu risiko eksternal yang terjadi pada kontrol langsung hotel. Sehingga diperlukan mitigasi risiko atas risiko eksternal agar tidak memengaruhi kelangsungan hotel dalam hal ini manajemen keuangan. Mitigasi risiko yang perlu dilakukan oleh hotel untuk meminimalisir dampak risiko eksternal adalah memberikan pelatihan kepada karyawan hotel untuk penanganan bencana alam hingga penanganan penyebaran virus. Hal ini meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap hotel bahwa hotel telah menjaga karyawannya dari kemungkinan-kemungkinan risiko eksternal seperti kebakaran dan terinfeksi Covid-19 melalui pelatihan untuk memberikan wawasan kepada karyawan hotel tersebut. Dengan melakukan mitigasi risiko tersebut dapat membantu manajemen keuangan hotel dengan meminimalisir dampak kerugian finansial yang dapat disebabkan. Selain itu, hotel juga berkoordinasi intensif dengan dinas kesehatan, badan penanggulangan bencana, dinas pemadam kebakaran, dan kepolisian untuk penanganan kondisi darurat di lingkungan hotel. Mitigasi risiko ini membantu kelangsungan hotel dalam hal menjaga lingkungan. Manajemen risiko yang bertujuan pencapaian lingkungan sesuai dengan penelitian oleh Febrianti & Novita (2021) yang mengemukakan manajemen risiko yang diterapkan dalam salah satu platform e-commerce dinilai mendukung pencapaian target SDGs salah satunya dalam pencapaian pilar lingkungan.

Pandemi Covid-19 pada kenormalan baru memberikan dampak besar terhadap kondisi pasar perhotelan sehingga terjadi perubahan pasar yang signifikan. Penanggulangan risiko pasar yang dapat membantu hotel dalam mempertahankan kelangsungan usaha dapat dilakukan dengan mengetahui perubahan pasar terkait mindset masyarakat akan permintaan dan penawaran akomodasi hotel di masa kenormalan baru ini. Lesunya industri pariwisata memaksa hotel untuk mengkaji ulang strategi pemasarannya sehingga hotel akan menganalisis ulang apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan masyarakat terkait daya beli mereka di masa kenormalan baru ini. Hotel dengan sigap membuat berbagai macam penawaran menarik

kepada masyarakat. Penawaran yang dimaksud adalah potongan harga, voucher restoran, dan hal lain yang bisa menarik masyarakat sehingga akan mempengaruhi tingkat okupansi hotel. Dengan analisis pasar, hotel juga dapat menilai bagaimana membuat strategi pemasaran di masa kenormalan baru Covid-19 ini. Penanggulangan risiko pasar dalam membantu upaya pasar dan pemasaran membantu menjaga kelangsungan usaha hotel.

Manajemen risiko perlu memperhatikan risiko reputasi dengan cara manajemen hotel melakukan sosialisasi terkait etika dan norma yang berlaku kepada seluruh karyawannya termasuk didalamnya aturan mengenai kewajiban menjaga dan mempertahankan protokol kesehatan di lingkungan hotel maupun di luar lingkungan hotel. Hasil olah data menunjukkan bahwa hotel memiliki sanksi untuk karyawannya yang tidak mengindahkan peraturan protokol kesehatan sehingga dengan adanya sanksi ini akan lebih menyadarkan karyawan bahwa menjaga diri dan orang lain dilingkungan sekitar sangat penting dari penularan Covid-19. Reputasi sangat penting untuk dijaga karna merupakan wajah dari suatu perusahaan sehingga ketika wajah perusahaan dianggap negatif maka dapat memengaruhi kelangsungan usaha hotel khususnya dalam faktor pasar dan pemasaran dimana dapat memengaruhi kondisi pasar hotel. Oleh karena itu, sangat diperlukan penerapan manajemen risiko untuk mempertahankan kelangsungan usaha hotel di masa kenormalan baru ini. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian Pranatha (2019) yang menyimpulkan bahwa penerapan manajemen risiko dalam perusahaan dapat memberikan respon yang tepat dan sesuai mengenai pengambilan keputusan bagi keberlangsungan perusahaan.

Manajemen risiko berdasarkan Bong (2019) juga perlu melihat risiko bisnisnya. Penanggulangan risiko bisnis hotel adalah dengan mengikuti aturan Kemenparekraf sebagai kementerian yang membawahi industri perhotelan dan Kemenkes yang membawahi urusan kesehatan dan keselamatan. Dalam menjalankan bisnisnya, hotel telah mengikuti peraturan kemenkes dengan mengedepankan protokol kesehatan dalam proses kerja hotel. Hotel selalu menyediakan sensor suhu tubuh sebelum masuk hotel disertai penempatan *hand sanitizer* dipintu masuk. Hotel juga pro aktif dalam menyebarkan dan mengingatkan protokol kesehatan kepada seluruh pihak yang berada di lingkungan hotel. Selain itu, hotel juga mematuhi peraturan Kemenparekraf seperti penerbitan sertifikat CHSE untuk menjamin masyarakat bahwa hotel telah mengedepankan keselamatan, kesehatan, dan kebersihan. Seluruh karyawan hotel juga berkewajiban untuk melakukan *rapid test* maupun *swab test* untuk memberikan keyakinan bahwa karyawan yang melayani merupakan orang sehat dan tidak terjangkit virus Covid-19. Hal ini bisa memberikan keyakinan tinggi kepada masyarakat bahwa hotel telah "terjamin" dari Covid-19 sehingga mereka yakin utnuk menggunakan jasa hotel. Dengan mematuhi peraturan yang disebutkan Kemenparekraf dan Kemenkes maka, hotel telah menjaga kelangsungan usahanya melalui kepatuhan kebijakan pemerintah. Selain kebijakan pemerintah, hotel juga menjaga kelangsungan usahanya melalui manajemen keuangan dengan melakukan analisis struktur biaya dalam pengembangan bisnisnya di masa kenormalan baru Pandemi Covid-19 ini. Hal ini karena penurunan tingkat pendapatan hotel, hotel harus ekstra berhati-hati dalam memilih keputusan bisnis agar tidak salah langkah dan tidak terjebak dalam pembiayaan pengembangan bisnis hotel yang bisa mempersulit hotel.

Manajemen risiko terakhir harus memerhatikan risiko keuangan. Penanggulangan risiko keuangan dapat dilakukan dengan melakukan efisiensi biaya sehingga dapat memangkas pengeluaran yang harus dibayar. Hotel melakukan efisiensi biaya dalam pelayanan makanan

dengan menyediakan makanan yang sudah dikemas bukan makanan prasmanan, mendukung kelangsungan usaha melalui manajemen keuangan. Selain itu, efisiensi biaya juga dilakukan dengan pengurangan jumlah kamar yang digunakan. Hotel tidak membuka seluruh kamar hotel yang dimilikinya, namun hanya sekitar persen dari jumlah keseluruhan kamar. Hotel juga melakukan efisiensi biaya dalam hal pemasaran dengan mengoptimalkan media sosial sebagai media pemasaran hotel mendukung kelangsungan usaha melalui upaya pasar dan pemasaran. Efisiensi biaya ini akan mengurangi risiko keuangan yang dapat terjadi sehingga dana yang seharusnya keluar bisa digunakan untuk hal lain yang lebih diperlukan. Selain melakukan efisiensi biaya, hotel juga melakukan kerjasama dengan platform pariwisata untuk membuat masyarakat lebih tertarik. Semua rekomendasi penanggulangan risiko dilakukan demi mempertahankan kelangsungan usaha hotel di masa kenormalan baru Covid-19 melalui perencanaan strategi yang digunakan hotel mulai dari pemasaran hingga manajemen keuangan. Sejalan dengan Wahyuni & Novita (2021) bahwa dengan mengimplementasikan manajemen risiko dalam penyusunan perencanaan strateginya dapat membantu perusahaan meningkatkan keunggulan bersaing dalam upaya mempertahankan kelangsungan usahanya.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penerapan pendekatan *lean service* menggunakan konsep *Kaizen* dan manajemen risiko berpengaruh positif dalam mempertahankan kelangsungan usaha pada industri perhotelan di kenormalan baru pada Covid-19 ini. *Lean Services* dengan konsep *Kaizen* memiliki tujuan untuk melakukan perbaikan terus menerus dan penyesuaian situasi dan kondisi dengan melihat kebijakan terkait isu kesehatan saat Pandemi untuk menjaga kepercayaan publik serta mendukung ketahanan hotel dimulai dari memperbaiki lingkungan kerja, meningkatkan kesadaran dan tanggungjawab karyawan dalam memberikan pelayanan, kedisiplinan, kebersihan, serta pemanfaatan waktu yang baik sehingga tercapai efektifitas dan efisiensi. Selanjutnya manajemen risiko juga dapat mempengaruhi kelangsungan hidup industri perhotelan utamanya dalam kenormalan baru Covid-19 mulai dari risiko pasar, risiko regulasi, hingga risiko keuangan. Manajemen risiko yang baik berguna untuk meminimalisir dampak yang bisa dihasilkan dari terjadinya risiko tersebut sehingga hotel dapat menyiapkan tindakan preventif sedini mungkin untuk dapat mempertahankan kelangsungan usahanya.

Saran

Industri perhotelan di Indonesia sudah seharusnya menerapkan *lean service* dengan konsep *Kaizen* untuk menambah kekuatan hotel sehingga dapat terus beroperasi walaupun pada masa kenormalan baru Covid-19. Selanjutnya Industri perhotelan juga harus menerapkan manajemen risiko dalam pengelolaan bisnis sehingga akan selalu siaga dalam menghadapi perubahan iklim usaha baik yang dipengaruhi oleh pasar maupun keadaan darurat dikarenakan bencana atau wabah. Hasil penelitian ini bisa menjadi bahan inovasi bagi Kementerian Pariwisata yang membawahi industri perhotelan di Indonesia bersama dengan perguruan tinggi agar dapat mendorong industri perhotelan untuk menerapkan *lean services* serta manajemen risiko sehingga perhotelan dapat bertahan dan tidak menutup usahanya walaupun dalam masa kenormalan baru seperti saat ini.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada dosen dan rekan mahasiswa Universitas Trilogi yang telah membantu dan mendukung proses kelancaran penelitian ini. Ucapan terima kasih kedua untuk seluruh responden penelitian yaitu karyawan hotel yang telah memberikan waktu dan jawaban atas pernyataan-pernyataan yang ditanyakan guna mendukung penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Aditya, O., & Naomi, P. (2017). Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan dan Nilai Perusahaan di Sektor Konstruksi dan Properti. *Esensi: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 167–180. <https://doi.org/10.15408/ess.v7i2.4981>

Anwar, M. C. (2020). *Menyerah, Pengusaha Hotel di Bali Bertumbangan*. CNBC Indonesia. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20201009134006-4-193158/menyerah-pengusaha-hotel-di-bali-bertumbangan>. Tanggal Akses April 2021.

Bertinetti, G. S., Cavezzali, E., & Gardenal, G. (2013). The Effect of the Enterprise Risk Management Implementation on the Firm Value of European Companies. *SSRN Electronic Journal, August*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2326195>

Bong, S., Sugiarto, Lemy, D. m., Nursiana, A., & Arianti, S. P. (2019). *Manajemen Risiko, Krisis, & Bencana Untuk Industri Pariwisata Yang Berkelanjutan*.

De Mey, N., & De Ridder, P. (2020). Strategy Report - The winners of the Low Touch Economy. *Board of Innovation*, 104. [boardofinnovation.com/low-touch-economy and https://blog.anggriawan.com/2020/06/reaction-resilience-recovery.html](https://blog.anggriawan.com/2020/06/reaction-resilience-recovery.html). Tanggal Akses Mei 2021

Devi, S., Budiasih, I. G. N., & Badera, I. D. N. (2017). Pengaruh Pengungkapan Enterprise Risk Management Dan Pengungkapan Intellectual Capital Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 14(1), 20–45. <https://doi.org/10.21002/jaki.2017.02>

Febrianti, I., & Novita, N. (2021). COSO's Enterprise Risk Management Framework in Agriculture Startup to Support the Achievement of SDGs Pillars. *TIJAB (The International Journal of Applied Business)*, 5(1), 18. <https://doi.org/10.20473/tijab.v5.i1.2021.18-36>

Fitri, M. (2016). Gemba Kaizen Dan Hubungannya Dengan Penerapan Sistem Manajemen Kualitas Iso 9001. *Jurnal Teknologi Elektro*, 7(1). <https://doi.org/10.22441/jte.v7i1.816>

Ghozali, & Latan. (2015). *No Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0*.

Hartono, D. D., & Cahyadin, M. (2013). Pemeringkatan Faktor Keberlangsungan Usaha Industri Kreatif di Kota Surakarta. *Jurnal Ekonomi Dan Kebijakan Publik, Volume 4*(2), 225–236. <https://eprints.uns.ac.id/id/eprint/11765>

Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The Value of Enterprise Risk Management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795–822. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x>

Isnan, M. A. (2014). Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Online Reservation Ticket Terhadap Kepuasan Pelanggan (Studi Kasus pada PT Kereta Api Indonesia Daop 4 Semarang). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 11(2), 143–152. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v11i1.13150>

Mollah, M. K., Munir, M., & Sari, A. W. (2018). Peningkatan Kualitas Pelayanan Dengan Metode Pendekatan Lean Service Di Perusahaan Jasa Transportasi (Studi Kasus: Pt. Kai Daop 8 Surabaya). *Prosiding Seminar Nasional Sains Dan Teknologi Terapan*, 6(1), 593–598.

Mui, K. S., & Muthuveloo, R. (2020). The Moderating Effect of Kaizen Culture on the Relationship Between Innovation and Operational Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 145(Iceb 2019), 12–18. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200626.003>

Mulyati, H. (2019). Perbaikan yang Berkelanjutan dalam Manajemen Risiko. *IRMAPA Indonesia*

Risk Management Professional Association. <https://irmapa.org/perbaikan-yang-berkelanjutan-dalam-manajemen-risiko/>. Tanggal Akses Juni 2021

Pamungkas, E. I., & Frankska, R. (2018). Analisis Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Reward Sebagai Variabel Moderasi Dalam Rangka Penguatan Daya Saing Bisnis. *Jurnal Manajemen Dayasaing*, 20(1). <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v20i1.6037>

Pranatha, M. A., Moeljadi, M., & Hernawati, E. (2019). Penerapan Enterprise Risk Management Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan Di Perusahaan "Xyz." *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 5(1), 17. <https://doi.org/10.35590/jeb.v5i1.686>

Puspita, R. (2014). Konsep Kaizen Untuk Meningkatkan Kualitas Secara Terus Menerus Pada Industri Sarung Tangan Kesehatan. *Malikussaleh Industrial Engineering Journal*, 3(1), 4–9. <https://doi.org/10.53912/iejm.v3i1.29>

Sahri, N. A., & Novita, N. (2019). Kaizen Costing sebagai Perbaikan Berkelanjutan untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing pada E-Commerce. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 3(1), 18. <https://doi.org/10.33603/jka.v3i1.2136>

Singh, J., & Singh, H. (2009). Kaizen Philosophy: A Review of Literature. *ICFAI Journal of Operations Management*, 8(2), 51–72. <http://0-search.ebscohost.com.aupac.lib.athabascau.ca/login.aspx?direct=true&AuthType=url,ip,uid&db=bth&AN=39231631&site=ehost-live>

Siregar, H. O., & Amalia, N. (2020). Manajemen Resiko Dan Efisiensi Investasi Pada Perusahaan Bumn Di Indonesia. *Jurnal MONEX*, 9, 97–108. <http://dx.doi.org/10.30591/monex.v9i1.1722.g1100>

Supriyanto, A., Atma, S., & Surakarta, B. (2014). Pengaruh Sikap Kerja 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) Terhadap Produktivitas. *Riset Manajemen Dan Akuntansi STIE Atma Bhakti*, 5(9), 220975. <https://www.neliti.com/publications/220975/>

Wahyuni, R. S., & Novita, N. (2021). COSO ERM Framework as the Basis of Strategic Planning in Islamic Banking. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 25(1), 21–35. <https://doi.org/10.26905/jkdp.v25i1.5123>

Wiyono, M., Solihin, F., & Putro, S. S. (2018). Aplikasi Penilaian Kuliah Kerja Nyata Universitas Trunojoyo Madura Menggunakan Metode Rating Scale. *Rekayasa*, 10(1), 23. <https://doi.org/10.21107/rekayasa.v10i1.3601>

Zamzami, M., & Novita, N. (2021). Apakah Gemba Kaizen Mampu Meningkatkan Kinerja Nonkeuangan Pendidikan Tinggi? *Jurnal Akuntansi Paradigma*, 12(1), 207–220. <https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2021.12.1.12>