

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Industri perhotelan di Bali, sebagai bagian penting dari sektor pariwisata, telah mengalami dinamika yang signifikan akibat berbagai kebijakan pemerintah dalam merespons kondisi ekonomi dan kesehatan global. Salah satu segmen yang terdampak adalah hotel berbasis *Meeting, Invitation, Conference, and Exhibition* (MICE) (Agustin dan Nugroho 2024). Hotel MICE tidak hanya mengandalkan kunjungan wisatawan umum, namun juga sangat bergantung pada kegiatan perjalanan dinas pemerintah dan agenda institusional, baik lokal maupun nasional. Namun, sejak dikeluarkannya Peraturan Menteri Keuangan Nomor 119 Tahun 2023 tentang Pembatasan Kegiatan Perjalanan Dinas dan Rapat di Luar Kantor bagi Instansi Pemerintah, terjadi penurunan signifikan dalam jumlah kegiatan yang diselenggarakan di hotel, terutama di Bali yang menjadi destinasi unggulan untuk MICE. Dalam perspektif industri MICE, hotel berbasis MICE dipandang sebagai salah satu elemen kunci dan strategis yang mendukung kelancaran serta kesuksesan berbagai kegiatan bisnis dan korporasi, mulai dari pertemuan formal, insentif perusahaan, konferensi besar, hingga pameran atau *exhibition* skala internasional maupun lokal. Hotel MICE tidak hanya berfungsi sebagai tempat menginap, tetapi lebih jauh lagi menjadi pusat aktivitas yang mampu menyediakan fasilitas lengkap dan terintegrasi yang mendukung berbagai kebutuhan event, seperti ruang pertemuan yang fleksibel dan berteknologi tinggi, layanan katering yang berkualitas, serta layanan pendukung lainnya seperti akses internet super cepat, ruang pameran, serta pelayanan profesional yang responsif. Dari sudut

pandang MICE, keberadaan hotel berbasis MICE sangat penting karena mampu menciptakan lingkungan yang kondusif untuk networking, kolaborasi, dan pembelajaran, sehingga memaksimalkan nilai tambah dari setiap kegiatan yang diselenggarakan. Selain itu, hotel MICE juga diharapkan mampu memberikan pengalaman yang menyenangkan dan berkesan bagi para peserta event, termasuk akomodasi yang nyaman, fasilitas rekreasi, serta lokasi yang strategis dan mudah diakses. Oleh sebab itu, hotel berbasis MICE sering kali menjadi pilihan utama bagi perusahaan dan penyelenggara event dalam merencanakan dan mengeksekusi berbagai program MICE yang efektif dan efisien, dimana kualitas pelayanan, infrastruktur pendukung, dan fleksibilitas ruang menjadi faktor penentu utama dalam memenuhi kebutuhan dinamis industri MICE yang terus berkembang. Dengan demikian, sudut pandang MICE terhadap hotel berbasis MICE menempatkan hotel tidak hanya sebagai penyedia jasa penginapan, melainkan sebagai mitra strategis dalam menggerakkan roda bisnis dan memperkuat hubungan antar pelaku industri, baik secara nasional maupun internasional.

Sebelum kebijakan larangan penyelenggaraan rapat dan kegiatan instansi pemerintah di hotel diberlakukan, hotel-hotel berbasis MICE di Bali mengalami lonjakan permintaan dari berbagai kegiatan kementerian, lembaga negara, hingga institusi pendidikan tinggi. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Bali (2022), sektor akomodasi dan makan-minum memberikan kontribusi sebesar 11,25% terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Bali, di mana hotel-hotel MICE merupakan salah satu kontributor utamanya. Namun, pada tahun 2023, rata-rata tingkat okupansi hotel-hotel MICE di wilayah Denpasar, Badung, dan sekitarnya menurun hingga 23,7% (BPS Provinsi Bali, 2023), sebagai dampak dari

diberlakukannya kebijakan tersebut. Salah satu hotel yang terdampak adalah Hotel Sovereign Bali, yang sebelumnya menjadi tempat langganan penyelenggaraan kegiatan kementerian dan instansi pemerintah, namun mengalami penurunan pendapatan secara signifikan sejak kebijakan diterapkan.

Kondisi yang terjadi saat ini memperlihatkan bahwa keputusan di tingkat pusat dapat memberi dampak berantai hingga ke operasional perusahaan di tingkat lokal. Kebijakan pembatasan perjalanan dinas yang dimaksudkan untuk efisiensi anggaran negara justru menjadi tekanan besar bagi sektor pariwisata yang selama ini mengandalkan aktivitas MICE sebagai sumber pendapatan utama. Bali sebagai wilayah yang sangat tergantung pada sektor jasa wisata mengalami tekanan lebih besar dibanding wilayah lain di Indonesia. Oleh karena itu, hotel-hotel MICE di Bali harus menghadapi kompleksitas tantangan yang bersifat eksternal dan tidak dapat mereka kendalikan langsung.

Fenomena penurunan pendapatan yang signifikan pada hotel-hotel MICE di Bali akibat kebijakan pembatasan kegiatan instansi pemerintah telah menimbulkan tantangan serius terhadap stabilitas keuangan sektor perhotelan. Dalam konteks ini, pengelolaan keuangan yang efektif menjadi krusial, dan praktik *corporate governance* memegang peranan penting dalam menentukan arah kebijakan strategis manajemen dalam merespons tekanan finansial (Wirawati, 2016). Penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa penerapan prinsip *corporate governance* yang baik, seperti keberadaan dewan komisaris independen, transparansi laporan keuangan, serta mekanisme audit internal, berkontribusi positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Studi oleh Tri et al. (2023) menunjukkan bahwa struktur dewan komisaris yang efektif meningkatkan

kepercayaan investor dan mitigasi risiko dalam sektor pariwisata. Sementara itu, penelitian oleh Purnomo et al. (2022) menggarisbawahi pentingnya transparansi dan akuntabilitas laporan keuangan dalam menghadapi krisis ekonomi. Namun, riset-riset tersebut masih berfokus pada perusahaan terbuka berskala nasional atau sektor non-pariwisata.

Sejak terjadinya pandemi global dan dilanjutkan dengan berbagai kebijakan pengetatan anggaran belanja pemerintah, termasuk pembatasan perjalanan dinas dan pelaksanaan kegiatan di luar kantor, industri hotel MICE menghadapi tekanan yang luar biasa. Kebijakan ini diperkuat melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 119 Tahun 2023, yang secara tegas membatasi kegiatan rapat, pertemuan, dan perjalanan dinas ke luar daerah serta pelaksanaannya di luar kantor instansi pemerintah. Larangan ini secara langsung berdampak pada permintaan layanan MICE di hotel-hotel di Bali, mengingat selama ini instansi pemerintahan merupakan salah satu pelanggan utama dari industri ini.

Corporate governance merupakan seperangkat sistem yang mengatur, mengelola dan mengawasi proses pengendalian usaha suatu perseroan yang bertujuan untuk memberikan nilai tambah serta sebagai bentuk perhatian kepada pemangku kepentingan, karyawan, kreditor, dan masyarakat untuk menciptakan lingkungan kerja yang bersih, transparan, dan profesional (Anggi, dkk. 2024). Tujuannya adalah untuk menciptakan nilai tambah jangka panjang serta menjaga keseimbangan kepentingan antara manajemen, pemilik modal, kreditor, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya.

Praktik *corporate governance* yang diterapkan oleh manajemen Hotel Sovereign Bali dalam merespons kebijakan larangan perjalanan dinas pemerintah

menunjukkan suatu upaya strategis dan adaptif guna menjaga keberlanjutan operasional serta kinerja keuangan perusahaan di tengah tantangan eksternal yang signifikan. Dalam konteks ini, manajemen hotel mengimplementasikan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, termasuk transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, dan independensi, sebagai landasan untuk mengambil keputusan yang tepat dan berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang. Secara khusus, manajemen hotel melakukan evaluasi menyeluruh terhadap dampak kebijakan larangan perjalanan dinas terhadap permintaan pasar, serta merancang strategi mitigasi risiko yang komprehensif, seperti diversifikasi segmen pasar, peningkatan kualitas layanan, dan optimalisasi efisiensi operasional. Selain itu, keterlibatan dewan direksi dan komite audit dalam proses pengawasan dan pengambilan keputusan menjadi kunci dalam menjaga integritas dan kredibilitas manajemen, sehingga memastikan bahwa kebijakan internal yang disusun mampu menjawab tantangan eksternal dengan tepat dan efektif. Praktik *corporate governance* ini juga mencakup komunikasi yang terbuka dengan pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, dan mitra bisnis, guna membangun kepercayaan dan mendukung kelangsungan bisnis di masa sulit. Dengan demikian, manajemen Hotel Sovereign Bali tidak hanya menanggapi kebijakan larangan perjalanan dinas dengan sikap reaktif, tetapi juga secara proaktif memperkuat tata kelola perusahaan sebagai fondasi utama dalam menjaga stabilitas kinerja keuangan dan reputasi perusahaan secara berkelanjutan.

Pernyataan bahwa waktu kajian dibatasi sejak diberlakukannya kebijakan larangan perjalanan dinas pemerintah pada Januari 2023 hingga akhir 2024 tidak secara otomatis menunjukkan bahwa kebijakan tersebut sudah tidak berlaku pada

saat penelitian dilakukan. Batasan waktu tersebut hanya menandakan bahwa penelitian difokuskan pada periode tersebut sebagai rentang waktu kajian, yakni ketika kebijakan larangan perjalanan dinas sedang diberlakukan dan menimbulkan dampak terhadap kinerja hotel. Dengan demikian, penelitian ini bersifat *retrospektif*, yaitu menelaah fenomena yang telah terjadi dalam kurun waktu tertentu tanpa mempermasalahkan apakah kebijakan tersebut masih atau sudah tidak berlaku saat penelitian dilaksanakan. Agar hasil penelitian tetap relevan secara kontekstual meskipun pengumpulan data dilakukan setelah periode kebijakan berakhir, peneliti dapat memastikan fokus wawancara dan observasi diarahkan pada pengalaman dan kondisi selama masa kebijakan berlangsung. Dalam wawancara, peneliti dapat menanyakan kepada informan mengenai bagaimana kebijakan tersebut memengaruhi tingkat hunian, pendapatan, strategi pemasaran, dan kebijakan internal hotel pada waktu itu. Dengan demikian, jawaban yang diberikan akan menggambarkan situasi dan dampak nyata yang terjadi pada periode kajian, bukan kondisi setelahnya. Selain itu, relevansi data juga dapat diperkuat melalui triangulasi sumber dan waktu, misalnya dengan membandingkan hasil wawancara dengan data sekunder seperti laporan keuangan hotel, catatan okupansi kamar, serta dokumen atau pemberitaan resmi yang berkaitan dengan kebijakan larangan perjalanan dinas pemerintah. Dengan pendekatan ini, data yang diperoleh tetap valid dan kontekstual karena mengacu pada kondisi faktual masa kebijakan berlaku. Dengan demikian, meskipun penelitian dilakukan setelah kebijakan mungkin sudah dicabut atau dilonggarkan, hasil wawancara dan observasi tetap relevan karena peneliti secara sadar membingkai analisisnya pada periode yang telah ditentukan. Pembatasan waktu

kajian tersebut justru berfungsi untuk menjaga fokus penelitian agar tidak melebar ke kondisi yang berada di luar konteks kebijakan yang ingin dikaji.

Hotel Sovereign Bali merupakan salah satu hotel berbasis MICE yang berlokasi strategis di kawasan Tuban, Kuta, dan selama ini dikenal sebagai pilihan penyelenggaraan kegiatan rapat dan konferensi oleh kementerian, lembaga negara, hingga institusi pendidikan tinggi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak I Made Widia Nugraha selaku *Chief Accounting*:

“Sebelum diberlakukannya kebijakan larangan perjalanan dinas ke hotel bagi instansi pemerintah, tingkat okupansi hotel ini tergolong stabil dikarenakan pendapatan berfokus pada korporasi, BUMN, dan instansi pemerintah (rapat koordinasi, pelatihan, dan lain-lain) yang dimana 70% nya menggunakan *Online Travel Agent* (OTA). Namun, sejak penerapan kebijakan tersebut pada 1 Juli 2023, hotel mengalami fluktuasi tingkat okupansi sebesar 10–15%.”

“Untuk meningkatkan okupansi pada saat diberlakukannya kebijakan pemerintah tersebut, hotel mengambil strategi dengan menurunkan harga pada OTA dengan ketentuan *Best Available Rate* (BAR) yang berlaku. Apabila okupansi berada di bawah 50% maka harga akan berada di BAR 4 atau harga stranger yang dimana untuk menarik tamu umum diluar korporat dan instansi pemerintah. Apabila okupansi berada di 60-80% maka harga akan berada di BAR 3, dan jika okupansi berada di atas 80% maka harga berada di BAR 2 (harga tertinggi/*last room rate*). Selisih dari BAR 4 ke BAR 3 sebesar Rp.100.000, dan selisih BAR 3 ke BAR 2 sebesar Rp.200.000.”

“Sovereign juga melakukan adaptasi terhadap kebijakan pemerintah tersebut dengan mengambil strategi pada fokus pasar, sebelumnya, sebagian besar pendapatan Sovereign Bali Hotel berasal dari instansi pemerintah dan BUMN beralih ke kalangan masyarakat lokal. Selain itu Sovereign juga menyediakan fasilitas untuk *hybrid meeting* dan *event virtual*, Mengalihfungsikan ruang kosong menjadi *coworking space*, menyediakan paket *long stay* dan *work from hotel*, dan membuka layanan *mini wedding* dan acara privat.”

Penurunan ini terjadi seiring dengan dampak langsung dari pembatasan kegiatan instansi pemerintah di luar kantor, yang selama ini menjadi salah satu sumber utama permintaan layanan MICE. Perubahan manajemen yang terjadi pada Maret 2024 turut membawa dinamika baru, setelah pergantian manajemen, tingkat okupansi mulai menunjukkan peningkatan meskipun masih mengalami fluktuasi,

dengan tren yang lebih baik dibandingkan tahun sebelumnya. (Wawancara, Mei 2025).

Menghadapi tekanan eksternal seperti ini, sistem tata kelola perusahaan (*corporate governance*) menjadi semakin relevan untuk diteliti. Penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik diyakini dapat membantu manajemen dalam merespons perubahan secara adaptif, menjaga hubungan dengan stakeholder utama, serta mengelola keuangan perusahaan secara lebih strategis. Oleh karena itu, penelitian ini menyoroti peran *corporate governance* sebagai instrumen strategis dalam menjaga keberlanjutan bisnis hotel di tengah ketidakpastian pasar dan regulasi. Fokus utama kajian ini adalah untuk memahami bagaimana praktik *corporate governance* diimplementasikan oleh manajemen Hotel Sovereign Bali dalam menghadapi situasi krisis dan apa saja tantangan yang mereka hadapi dalam prosesnya.

Kinerja keuangan merupakan gambaran kondisi keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu, baik dari sisi penghimpunan dana maupun penyalurannya. Dalam konteks perhotelan, terutama hotel berbasis MICE seperti Hotel Sovereign Bali, kinerja keuangan mencerminkan kemampuan manajemen dalam mengelola pendapatan, biaya operasional, dan keberlanjutan usaha di tengah dinamika permintaan pasar. Kinerja keuangan adalah gambaran keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu baik menyangkut aspek penghimpunan dana maupun penyaluran dana, yang biasanya diukur dengan indikator kecukupan modal, likuiditas dan profitabilitas (Sejati, dkk. 2020).

Kinerja keuangan tidak semata dilihat dari angka-angka laporan keuangan, melainkan juga dari bagaimana manajemen memaknai dan merespons perubahan

lingkungan eksternal yang mempengaruhi stabilitas keuangan perusahaan (Zulfizaredo, 2024). Setelah diberlakukannya kebijakan larangan perjalanan dinas pemerintah, Hotel Sovereign Bali mengalami penurunan signifikan dalam pendapatan dari kegiatan MICE, yang secara langsung mempengaruhi likuiditas dan efisiensi biaya operasional. Oleh karena itu, analisis kinerja keuangan dalam penelitian ini difokuskan pada persepsi dan pengalaman manajemen dalam mengelola kondisi keuangan hotel sebagai respons terhadap kebijakan tersebut, serta sejauh mana *corporate governance* berperan dalam menjaga keseimbangan dan kesinambungan finansial hotel di masa transisi.

Pada situasi krisis seperti ini, peran *corporate governance* menjadi sangat penting. Tata kelola perusahaan yang baik tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol internal, tetapi juga sebagai mekanisme strategis dalam menghadapi tantangan eksternal, seperti tekanan finansial akibat regulasi atau dinamika pasar (Wilyadewi, 2023). Praktik *corporate governance* yang baik, seperti transparansi, akuntabilitas, independensi dewan direksi, serta pengawasan oleh komite audit, diyakini dapat meningkatkan efisiensi manajerial dan menjaga keberlanjutan kinerja keuangan perusahaan (Tricker, 2019). Pada konteks perhotelan, khususnya pada hotel MICE, penerapan tata kelola yang efektif diyakini mampu menjadi instrumen adaptif dalam mengatasi fluktuasi permintaan dan menyesuaikan strategi bisnis sesuai kondisi lingkungan eksternal.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa *corporate governance* berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja keuangan perusahaan di berbagai sektor. Purnomo et al. (2022) menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* (GCG) meningkatkan

efisiensi operasional Hotel Madani Medan, sementara Putri dan Irianto (2020) menemukan bahwa transparansi dan sistem pelaporan GCG berdampak langsung terhadap peningkatan okupansi dan efisiensi hotel. Penelitian Zulfizaredo (2024) bahkan menegaskan adanya pengaruh signifikan antara praktik GCG dan kinerja keuangan pada sektor properti. Namun demikian, sebagian besar dari studi-studi tersebut masih bersifat kuantitatif, berfokus pada perusahaan besar atau hotel berbintang secara umum, dan belum secara khusus menggali bagaimana corporate governance dijalankan secara strategis dalam sektor hotel MICE yang terdampak langsung oleh kebijakan publik.

Secara lebih kontekstual, Astawa dan Sudibia (2023) menekankan pentingnya strategi pemulihan sektor MICE di Bali pasca-COVID-19, namun belum mengelaborasi secara mendalam peran sistem tata kelola perusahaan dalam proses pemulihan tersebut. Sementara itu, Agustin dan Nugroho (2024) memfokuskan kajiannya pada strategi resiliensi bisnis MICE secara umum, bukan pada aspek manajerial dan pengambilan keputusan keuangan berbasis prinsip GCG. Adapun penelitian Sudarsana dan Dewi (2022) menunjukkan bahwa meskipun prinsip GCG telah diadopsi secara formal, implementasinya dalam praktik hotel masih menghadapi tantangan seperti inefisiensi pengadaan dan lemahnya kontrol internal.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat peluang penelitian berdasarkan *research gap* terkait bagaimana *corporate governance* diterapkan secara praktis dan strategis oleh manajemen hotel MICE di Bali dalam menghadapi kebijakan larangan perjalanan dinas pemerintah, khususnya dalam konteks tekanan eksternal yang signifikan. Belum ada penelitian yang

menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus lokal untuk menggali persepsi, pengalaman, dan strategi manajerial secara mendalam dalam merespons krisis berbasis kebijakan. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk mengisi gap tersebut melalui studi kasus pada Hotel Sovereign Bali, guna memahami secara utuh peran tata kelola perusahaan dalam menjaga keberlanjutan keuangan hotel dalam situasi ketidakpastian regulatif.

Di tengah upaya pemulihan ekonomi Bali pasca pandemi, ketahanan sektor pariwisata dan perhotelan menjadi perhatian penting dalam pembangunan daerah. Hotel MICE yang terdampak oleh kebijakan pembatasan perjalanan dinas pemerintah harus mampu menyesuaikan strategi bisnisnya agar tetap berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi lokal (Astawa dan Sudibia 2023). Oleh karena itu, analisis mendalam terhadap praktik tata kelola perusahaan dan dampaknya terhadap kinerja keuangan tidak hanya relevan secara akademik, tetapi juga strategis dalam konteks pembangunan berkelanjutan. Terlebih, studi-studi sebelumnya masih jarang yang menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi kasus lokal untuk menggali persepsi dan strategi manajemen secara langsung.

Penurunan pendapatan hotel memang sangat mungkin terjadi akibat kebijakan pembatasan perjalanan dinas pemerintah, dan hal ini dapat dijelaskan melalui beberapa argumen berikut: Kebijakan pembatasan perjalanan dinas secara langsung menurunkan jumlah tamu dari kalangan instansi pemerintah yang selama ini menjadi salah satu segmen pasar utama bagi banyak hotel, termasuk Hotel Sovereign Bali. Biasanya, tamu dari instansi pemerintah melakukan perjalanan dinas untuk kegiatan seperti rapat, seminar, pelatihan, atau koordinasi antar lembaga. Ketika kebijakan pembatasan tersebut diberlakukan, permintaan

terhadap layanan akomodasi, ruang pertemuan, konsumsi, dan fasilitas pendukung hotel otomatis menurun signifikan. Selain itu, kegiatan MICE yang umumnya melibatkan partisipasi pemerintah juga ikut berkurang. Hotel-hotel berbasis MICE seperti Sovereign Bali sangat bergantung pada kegiatan ini karena memberikan kontribusi besar terhadap pendapatan hotel, tidak hanya dari sewa kamar, tetapi juga dari penyediaan paket rapat, catering, hingga penyewaan fasilitas *ballroom* dan ruang konferensi. Dari sisi operasional, menurunnya tingkat hunian menyebabkan penurunan efisiensi biaya karena sebagian besar biaya operasional hotel bersifat tetap (seperti listrik, gaji staf, dan pemeliharaan fasilitas). Akibatnya, margin keuntungan semakin kecil. Dalam jangka panjang, hotel perlu menyesuaikan strategi bisnis, misalnya dengan mengalihkan fokus ke segmen wisatawan domestik atau korporasi swasta untuk menutupi kehilangan pasar dari sektor pemerintahan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kebijakan pembatasan perjalanan dinas pemerintah memiliki dampak signifikan terhadap penurunan pendapatan hotel, terutama bagi hotel yang selama ini bergantung pada kegiatan instansi pemerintah dan sektor MICE sebagai sumber pendapatan utama.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk memahami bagaimana perusahaan, khususnya hotel MICE, membangun daya tahan dan merespons tekanan regulasi yang tak terduga melalui penerapan prinsip-prinsip *corporate governance*. Dalam konteks ini, pemahaman mendalam terhadap praktik tata kelola perusahaan menjadi krusial, bukan hanya sebagai mekanisme kontrol, tetapi sebagai alat strategis untuk menjaga keberlanjutan keuangan. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pendekatan kualitatif studi kasus lokal yang masih jarang digunakan dalam kajian serupa, khususnya dalam konteks hotel MICE di

Bali yang terdampak langsung oleh kebijakan publik. Berbeda dari studi sebelumnya yang mayoritas menggunakan pendekatan kuantitatif dan berfokus pada perusahaan besar nasional, penelitian ini mengeksplorasi secara langsung persepsi, strategi, dan pengalaman manajerial di level organisasi mikro dalam merespons krisis berbasis regulasi. Dengan menelaah kasus Hotel Sovereign Bali, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya literatur akuntansi dan manajemen tentang corporate governance dalam konteks krisis kebijakan publik. Selain itu, penelitian ini juga memiliki nilai strategis praktis bagi industri perhotelan, asosiasi bisnis, dan pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan yang lebih adaptif dan berbasis bukti (*evidence-based policy*).

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan utama yang menjadi dasar dilakukannya penelitian ini, yaitu:

1. Penurunan kinerja keuangan hotel MICE pasca kebijakan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 119 Tahun 2023 yang membatasi perjalanan dinas dan pelaksanaan rapat di luar kantor.
2. Kebutuhan strategi manajerial dalam menyikapi perubahan regulasi
3. Minimnya studi kontekstual tentang *corporate governance* di industri hotel MICE
4. Kurangnya pemahaman mendalam mengenai dampak tata kelola perusahaan terhadap kinerja hotel

1.3 Pembatasan Masalah

Penelitian ini difokuskan pada Hotel Sovereign Bali sebagai objek tunggal yang mewakili hotel berbasis MICE di Bali. Aspek yang dikaji terbatas pada praktik *corporate governance* yang relevan dengan konteks perhotelan, seperti peran manajemen, pengawasan internal, dan transparansi dalam pengambilan keputusan strategis. Kinerja keuangan dianalisis secara kualitatif berdasarkan narasi dan persepsi pihak internal, bukan melalui analisis rasio keuangan kuantitatif. Waktu kajian dibatasi sejak diberlakukannya kebijakan larangan perjalanan dinas pemerintah pada pertengahan tahun 2023 hingga akhir tahun 2024.

1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana dampak penerapan *corporate governance* terhadap kinerja keuangan Hotel Sovereign Bali setelah kebijakan tersebut diberlakukan?
2. Apa saja tantangan dan strategi yang dihadapi manajemen dalam mengimplementasikan tata kelola perusahaan untuk menjaga keberlanjutan keuangan hotel?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya, maka adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Menjelaskan dampak penerapan *corporate governance* terhadap kinerja keuangan Hotel Sovereign Bali dalam menghadapi penurunan permintaan layanan MICE.

2. Mengeksplorasi tantangan dan strategi yang digunakan oleh manajemen hotel dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip *good corporate governance* guna menjaga keberlangsungan bisnis dan kinerja keuangan.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam dua dimensi utama, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis:

1.6.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini akan memperluas wawasan dan memperkaya literatur tentang hubungan antara *corporate governance* dan kinerja keuangan, terutama dalam konteks industri perhotelan berbasis MICE di daerah wisata seperti Bali. Penelitian ini juga memberikan pendekatan baru dalam mengkaji *corporate governance* tidak hanya dari aspek struktural formal, tetapi juga dari sisi respon manajerial terhadap perubahan regulasi pemerintah. Selain itu, penelitian ini dapat berkontribusi dalam pengembangan kerangka kerja teoritis mengenai peran *governance* dalam meningkatkan resiliensi organisasi pada sektor pariwisata yang sangat sensitif terhadap kebijakan makro.

1.6.2 Manfaat Praktis

Dari sisi praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kepada manajemen Hotel Sovereign Bali dan hotel-hotel MICE lainnya mengenai pentingnya penguatan *corporate governance* dalam menghadapi dinamika eksternal, terutama yang bersumber dari kebijakan pemerintah. Selain itu, temuan dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai rujukan oleh asosiasi perhotelan (seperti PHRI) dan pemangku kepentingan sektor pariwisata dalam menyusun strategi adaptif dan kebijakan yang mendukung keberlangsungan sektor perhotelan. Bagi

pemerintah daerah dan pusat, hasil penelitian ini juga dapat menjadi masukan dalam mengevaluasi dampak kebijakan terhadap pelaku usaha di sektor MICE.

