

Bangkit Dari Krisis: Dinamika Motivasi Kerja dalam Membangun Resiliensi Pekerja Pariwisata di Kawasan Wisata Ubud Pasca Krisis Pandemi

I Putu Andre Adi Putra Pratama¹, Putu Ade Wijana², Isvari Ayu Pitanatri³, Ni Putu Lilik Widyayanthi⁴

^{1,2,3}Program Studi Sarjana Industri Perjalanan Wisata, Fakultas Pariwisata, Universitas Udayana

⁴Program Studi Sarjana Pariwisata, Fakultas Pariwisata, Universitas Udayana

e-mail: ¹andreadiputra@unud.ac.id

ABSTRAK

Krisis pandemi COVID-19 secara historis telah memberikan tekanan ekonomi yang sangat ekstrem bagi para pekerja pariwisata di kawasan Ubud, khususnya pada sektor akomodasi non-bintang yang sangat rentan terhadap guncangan finansial. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis dinamika motivasi kerja sebagai elemen utama pembentuk resiliensi pekerja pariwisata pasca-pandemi, dengan menggunakan kerangka konseptual Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Penelitian ini menerapkan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi melalui teknik wawancara mendalam terhadap karyawan dan pemilik usaha pada sektor *guest house*, *homestay*, *villa*, maupun *bungalow*. Hasil studi mengungkap sebuah paradoks menarik: ancaman parah terhadap Kebutuhan Eksistensi akibat hilangnya pendapatan justru mengaktifkan kembali insting bertahan hidup yang memicu kegigihan kerja dan fleksibilitas adaptif yang tinggi. Selain itu, stabilitas emosional pekerja tetap terjaga melalui pemenuhan Kebutuhan Hubungan (*Relatedness*) yang berakar kuat pada nilai kearifan lokal "*Menyama Braya*" (persaudaraan). Konsep kultural ini menciptakan jaring pengaman sosial dan loyalitas pekerja yang mendalam di tengah hilangnya insentif finansial. Lebih lanjut, situasi krisis ternyata menstimulasi Kebutuhan Pertumbuhan (*Growth*) yang mendorong pekerja untuk melakukan adaptasi melalui perluasan peran (*multitasking*), penguasaan keahlian baru, dan digitalisasi. Disimpulkan bahwa resiliensi pekerja pariwisata di Ubud bukan sekadar kemampuan bertahan secara pasif, melainkan sebuah transformasi motivasi aktif dan upaya strategis dalam renegosiasi peran serta peningkatan kompetensi di tengah ketidakpastian..

Kata kunci :

Krisis Pandemi; Motivasi Kerja; Pekerja Pariwisata; Resiliensi

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic crisis has historically exerted extreme economic pressure on tourism workers in Ubud, particularly within the highly vulnerable non-star accommodation sector. This study aims to explore and analyze the dynamics of work motivation as a core element shaping post-pandemic tourism worker resilience, utilizing the conceptual framework of ERG (Existence, Relatedness, Growth) Theory. This research applies a qualitative method with a phenomenological approach, gathering data through in-depth interviews with employees and business owners in the guest house, homestay, villa, and bungalow sectors. The findings reveal an intriguing paradox: the severe threat to Existence Needs, caused by the sudden loss of income, actively reawakened a survival instinct that triggered strong work perseverance and adaptive flexibility. Furthermore, the workers' emotional stability was maintained through the fulfillment of Relatedness Needs, which are deeply rooted in the local cultural wisdom of "Menyama Braya" (brotherhood/kinship). This cultural concept created a psychological safety net and fostered profound worker loyalty despite the complete absence of financial incentives. Moreover, the crisis situation significantly stimulated Growth Needs, driving workers to adapt through role expansion (multitasking), the acquisition of new skills, and the adoption of digitalization. In conclusion, the resilience of tourism workers in Ubud is not merely a passive capacity to endure, but an active motivational transformation and a strategic effort in role renegotiation and competency enhancement amidst profound uncertainty.

Keywords :

Pandemic Crisis; Resilience; Tourism Workers; Work Motivation

A. PENDAHULUAN

Sektor pariwisata sering dipandang sebagai sebuah paradoks, dikategorikan sebagai penggerak ekonomi yang masif sekaligus industri yang paling rentan terhadap guncangan eksternal (Pratama dkk, 2025). Gössling et al. (2021) menegaskan bahwa pariwisata adalah sektor pertama yang terdampak dan terakhir pulih ketika krisis global terjadi. Kerentanan ini menciptakan risiko sistemik tidak hanya bagi stabilitas makroekonomi tetapi juga, dan bagi keberlanjutan sumber daya manusia (SDM) sebagai pilar utama industri pariwisata. Dalam situasi pandemi, pekerja pariwisata berada pada titik paling rentan terhadap hilangnya mata pencaharian,

menempatkan perannya dalam situasi ketidakpastian yang mengancam kesejahteraan fisik, mental, dan sosial (Hall et al., 2020). Sebagaimana pandemi COVID-19 telah menjadi pelajaran ekstrem dan "uji tekanan" paling nyata dalam beberapa dekade terakhir, peristiwa ini telah menyingkapi rapuhnya sistem perlindungan sosial dan ketahanan ekonomi bagi pekerja di sektor pariwisata. Dalam hal ini, krisis di sektor pariwisata bukan hanya masalah kelumpuhan arus wisatawan, melainkan juga krisis ketahanan manusia di dalamnya (Widjaya et al, 2026).

Bali merupakan contoh nyata sebagai provinsi di Indonesia sangat bergantung pada sektor pariwisata namun rentan secara struktural (Widjaya dkk, 2025;

Wijana dkk, 2025). Dalam dua dekade terakhir, Bali telah berulang kali mengalami krisis yang mengguncang industri pariwisata, mulai dari tragedi Bom Bali I dan II pada tahun 2002 dan 2005, hingga erupsi Gunung Agung pada tahun 2017. Data Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Bali merekam visualisasi kelumpuhan ini secara gamblang melalui Tingkat Penghunian Kamar (TPK) akomodasi non-bintang yang merosot tajam, di mana pada tahun 2020 rata-rata tingkat hunian hanya sebesar 11,63% dan terus mengalami tekanan drastis pada tahun 2021 hingga menyentuh angka kritis sebesar 5,44%. Imbas dari kemerosotan okupansi yang signifikan ini mengakibatkan industri pariwisata di Kabupaten Gianyar lumpuh total dan memicu gelombang Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) serta kebijakan dirumahkan secara masif. Berbeda dengan krisis-krisis sebelumnya yang bersifat sektoral dan sementara, pandemi melumpuhkan seluruh aspek pariwisata, menciptakan keadaan "mati suri" yang memicu gelombang Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) secara masif (Putra & Astawa, 2022). Hal ini menandai era baru ketidakpastian bagi pekerja pariwisata, terutama mereka yang bergantung pada sektor ini sebagai satu-satunya sumber pendapatan.

Dampak krisis ini sangat terasa di tingkat mikro, misalnya di Kelurahan Ubud, Kabupaten Gianyar, Bali. Sebagai bagian dari kawasan pariwisata Ubud yang berbasis budaya dan spiritualitas, ekosistem ekonomi Ubud sangat bergantung pada usaha akomodasi non-bintang seperti *homestay*, *guest house*, *bungalow*, dan *villa* yang dikelola oleh masyarakat lokal. Ketika pandemi memutus aliran wisatawan dan pendapatan, usaha skala kecil tidak memiliki cadangan modal yang cukup untuk mempertahankan tenaga kerja mereka. Situasi ini menempatkan pekerja akomodasi non-bintang pada risiko kehilangan pekerjaan dan pendapatan yang lebih tinggi dibandingkan pekerja di hotel berbintang atau jaringan internasional (Widiastini et al., 2021). Bagi masyarakat lokal di Ubud, krisis ini tidak hanya menghambat aktivitas ekonomi tetapi juga menghancurkan sendi ekonomi kerakyatan yang selama ini menjadi tumpuan hidup utama.

Namun, di tengah krisis yang berkepanjangan, terdapat fenomena menarik yaitu kemampuan sebagian besar pekerja pariwisata untuk bangkit, bertahan, dan menyesuaikan diri dengan kesulitan. Fenomena ini tidak terjadi secara instan, melainkan merupakan manifestasi dari dinamika motivasi kerja yang kompleks. Mengacu pada teori ERG Alderfer (1969), motivasi pekerja bergeser secara progresif sepanjang periode krisis: dorongan untuk memenuhi kebutuhan dasar (*existence*) berfungsi sebagai pemicu utama untuk bertahan hidup, hubungan sosial-kekeluargaan di lingkungan kerja dan masyarakat lokal (*relatedness*) berfungsi sebagai penyangga emosional di masa ketidakpastian, sementara keinginan untuk pengembangan diri (*growth*) mendorong mereka untuk menguasai keterampilan

baru dan menyesuaikan diri dengan bentuk pekerjaan alternatif di era new normal. Interaksi antara ketiga dimensi motivasi ini pada akhirnya bertindak sebagai "mesin pendorong" bagi pemulihan pekerja pariwisata di Ubud dalam mempertahankan penghidupan mereka.

Secara teoritis, hilangnya insentif finansial seperti gaji seharusnya berbanding lurus dengan penurunan motivasi kerja dan peningkatan intensi untuk keluar (*turnover intention*) (Andini, 2006). Namun, fenomena di Ubud menunjukkan anomali yang menarik: di tengah ketiadaan kepastian pendapatan selama pandemi, terutama di kalangan pekerja akomodasi non-bintang, sebagian besar dari mereka justru menunjukkan loyalitas, resiliensi, dan komitmen untuk tetap berada di sektor pariwisata. Studi oleh Pratama et al. (2021) di Ubud menunjukkan anomali di mana sebagian besar pekerja tetap bertahan di sektor pariwisata, bahkan ketika pekerja pariwisata tidak memperoleh penghasilan atau jaminan masa depan yang aman. Fenomena ini mendemonstrasikan resiliensi dengan cara tetap melayani di tempat kerja, menerima redistribusi tugas, mengambil pekerjaan baru seperti membangun usaha kecil yang tidak sejalan dengan peran mereka sebelumnya, atau menunggu pariwisata pulih, mengingat industri pariwisata global saat ini sedang menghadapi masalah besar berupa kelangkaan tenaga kerja (*labor shortages*), karena banyak mantan pekerja memilih untuk tidak kembali ke sektor ini pasca-pandemi. Resiliensi ini tetap bertahan meskipun kebutuhan ekonomi dasar belum terpenuhi sepenuhnya, yang menunjukkan bahwa ada mekanisme motivasi yang bekerja melampaui perhitungan finansial semata. Indikasinya mencakup ikatan sosial dan budaya antar pekerja serta antara pekerja dan pemilik usaha, serta dorongan untuk terus berkembang dan beradaptasi dengan keterampilan baru, yang mengambil alih peran insentif ekonomi dalam menjaga keterlibatan mereka di dunia kerja (Pratama dkk, 2025). Fenomena ini menjadi paradoks empiris mengenai bagaimana dinamika motivasi ini dapat membentuk resiliensi tenaga kerja pariwisata dalam menghadapi krisis.

Meskipun penelitian mengenai dampak COVID-19 terhadap pariwisata telah dilakukan secara ekstensif yang sebagian besar studi masih berfokus pada kerugian makroekonomi, kebijakan pemerintah, dan strategi pemulihan bisnis di tingkat korporasi (Bieńkowska & Tworek, 2024; Pratama dkk., 2025; Mehmood et al, 2025). Namun, studi-studi lintas-sektoral (*cross-sectional*) tersebut masih menunjukkan keterbatasan karena gagal menangkap fluktuasi, anomali, dan pergeseran prioritas motivasi yang terjadi secara dinamis selama krisis berlangsung. Hal ini menunjukkan bahwa studi yang secara khusus mengeksplorasi sisi psikologis pekerja sebagai kelompok paling rentan masih sangat terbatas, terutama dalam konteks kawasan pariwisata seperti Ubud, Bali. Selain itu, pendekatan dominan umumnya memotret motivasi kerja secara statis baik itu tinggi atau rendahnya tanpa mempertimbangkan pasang surut

kebutuhan psikologis pekerja selama masa krisis. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengalihkan fokus pada dinamika fluktuatif motivasi kerja antar kebutuhan dan bagaimana dinamika tersebut berfungsi sebagai kunci pembentuk resiliensi pekerja pariwisata pasca-pandemi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dinamika motivasi kerja sebagai determinan resiliensi pekerja pariwisata pasca-pandemi serta memberikan dasar pengambilan keputusan bagi pemangku kepentingan untuk merancang strategi pemulihan sumber daya manusia pariwisata yang mampu bertahan dan pulih dari krisis pariwisata dengan memperkuat aspek psikologis pekerja, yang diposisikan sebagai fondasi utama untuk membangun industri pariwisata yang lebih tahan krisis di masa depan.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi untuk mengeksplorasi secara mendalam pengalaman hidup (*lived experiences*) pekerja pariwisata di Kelurahan Ubud saat menghadapi guncangan krisis pandemi COVID-19, serta menginterpretasikan bagaimana dinamika motivasi kerja berfungsi sebagai kekuatan pendorong dalam membangun resiliensi untuk bangkit dari keterpurukan ekonomi maupun psikologis. Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, guna memastikan kesesuaian antara profil mereka dengan kebutuhan penelitian. Adapun kriteria inklusi terdiri dari: (1) penduduk lokal yang bekerja di sektor akomodasi non-bintang (seperti *homestay*, *guest house*, vila, dan *bungalow*) di Kelurahan Ubud, Kecamatan Ubud, Kabupaten Gianyar, Bali; (2) mengalami dampak langsung pandemi, termasuk pengurangan gaji, dirumahkan sementara, atau tetap bekerja di bawah kondisi operasional terbatas; dan (3) menunjukkan indikator kegigihan atau kebangkitan selama periode krisis. Secara operasional, "indikator kegigihan atau kebangkitan" ini diidentifikasi dan divalidasi sebelum menetapkan subjek sebagai informan melalui dua tahapan skrining awal. Pertama, penelitian ini melakukan pra-pengamatan (*pre-observation*) lapangan dan wawancara informal dengan pengurus asosiasi lokal, seperti Ubud Homestay Association (UHSA) atau tokoh masyarakat setempat, untuk mendapatkan rekomendasi awal mengenai pekerja yang dinilai tangguh menghadapi krisis. Kedua, penelitian ini melakukan verifikasi berdasarkan kriteria perilaku objektif di lapangan yaitu: (1) pekerja tersebut secara konsisten tetap merawat, membersihkan, atau menjaga operasional properti akomodasi meskipun mengalami pemotongan atau ketiadaan upah berkepanjangan; (2) pekerja secara proaktif melakukan diversifikasi peran atau rekayasa pekerjaan (*job crafting*) secara mandiri demi mempertahankan kelangsungan operasional bisnis; dan (3) pekerja menunjukkan upaya adaptasi aktif ditengah krisis yang terjadi pada industri pariwisata. Individu yang terverifikasi memenuhi minimal dua

dari kriteria perilaku tersebut barulah ditetapkan secara sah sebagai informan dalam penelitian ini. Objek penelitian ini adalah dinamika psikologis yang terlibat dalam mempertahankan eksistensi kerja dan motivasi di bawah tekanan krisis. Jumlah informan tidak ditentukan secara statistik, melainkan didasarkan pada prinsip saturasi data, di mana proses wawancara dihentikan apabila tidak ada lagi informasi baru yang muncul. Berdasarkan temuan di lapangan, informan kunci dalam penelitian ini meliputi karyawan operasional, pemilik akomodasi, serta perwakilan asosiasi seperti *Ubud Homestay Association*.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

No.	Nama Inisial	Peran / Jabatan	Kategori Informan
1	IBW	Ketua Ubud Homestay Association	Informan Kunci (Organisasi)
2	IWA	General Manager di Dupa Ubud Villa	Informan Utama (Management)
3	MS	Pemilik Utu Homestay	Informan Utama (Business Owner)
4	GA	Staff Guest House	Informan Utama (Operational Staff)
5	INS	Pegawai Bungalow	Informan Utama (Operational Staff)

Instrumen penelitian dalam studi ini bertumpu pada peneliti sebagai instrumen utama (*human instrument*), yang melibatkan keterlibatan langsung dalam pengumpulan dan interpretasi data. Pedoman wawancara semi-terstruktur disusun berdasarkan dimensi teori motivasi ERG (Alderfer, 1969) dan konsep resiliensi (Wagnild & Young, 1993) untuk memandu eksplorasi, namun tetap fleksibel mengikuti alur narasi dan pengalaman informan agar makna yang lebih mendalam dapat terungkap. Instrumen ini bertujuan untuk mengkaji pergeseran motivasi dengan mengidentifikasi bagaimana peran kebutuhan bertahan hidup (*existence*), hubungan sosial dan kedekatan emosional di lingkungan kerja (*relatedness*), serta dorongan untuk meningkatkan keterampilan dan mengejar peluang baru (*growth*) berkembang sepanjang masa krisis. Sementara itu, resiliensi dikonseptualisasikan sebagai proses adaptif yang tercermin melalui strategi koping, respons terhadap tekanan, dan titik balik krusial saat informan memutuskan untuk tidak menyerah pada keadaan.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi guna memastikan kedalaman dan akurasi temuan. Pertama, wawancara mendalam dilakukan secara tatap muka untuk mengeksplorasi pengalaman pribadi informan selama pandemi. Kedua, observasi partisipan diterapkan untuk menangkap dinamika interaksi sosial dan aktivitas kerja di lingkungan akomodasi non-bintang, khususnya terkait dengan kedekatan interpersonal dan dukungan sosial di tempat kerja. Analisis data dilakukan secara induktif menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang terdiri dari tiga tahapan yang berlangsung secara

simultan. Pertama, kondensasi data dilakukan dengan menyaring transkrip wawancara dan memilah kutipan yang relevan dengan tema motivasi dan resiliensi. Kedua, penyajian data (*data display*) dilakukan dalam bentuk matriks tematik dan narasi untuk mengidentifikasi pola keterkaitan antar kategori dinamika motivasi. Ketiga, penarikan kesimpulan dilakukan untuk memaknai temuan secara konseptual dan merumuskan jawaban atas pertanyaan penelitian.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kebutuhan Eksistensi (*Existence*) sebagai Pemicu Kegigihan

Temuan awal studi ini mengungkap fenomena psikologis yang mendalam di kalangan pekerja sektor akomodasi non-bintang di Ubud. Secara logika umum, hilangnya insentif finansial yang terwujud dalam pemotongan gaji drastis hingga 50% atau kebijakan cuti di luar tanggungan (*unpaid leave*) seharusnya berkorelasi linier dengan hilangnya motivasi dan memicu keputusan. Namun, data lapangan menyajikan paradoks yang menarik: tekanan ekonomi ekstrem ini tidak memadamkan semangat mereka, melainkan mengaktifkan mekanisme pertahanan alami yang disebut sebagai "mode bertahan hidup" (*survival mode*).

Dalam kerangka Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*), fenomena ini menjelaskan peran vital Kebutuhan Eksistensi (*Existence Needs*). Kebutuhan ini mencakup aspek fisiologis mendasar seperti sandang, pangan, dan keamanan dari ancaman fisik. Ketika pandemi memutus sepenuhnya aliran pendapatan utama, kebutuhan mendasar ini terancam secara parah. Alih-alih menyebabkan kelumpuhan atau ketidakberdayaan (*learned helplessness*), ancaman terhadap "sesuap nasi" dan kelangsungan hidup keluarga justru bertindak sebagai katalisator yang ampuh.

Energi yang dihasilkan dari urgensi eksistensial ini kemudian bermanifestasi menjadi dimensi kunci dari resiliensi, yaitu Kegigihan (*Perseverance*). Dalam hal ini, kegigihan bukan hanya sekadar kesabaran pasif dalam menunggu sebuah badai yang telah berlalu, melainkan semangat juang yang aktif. Para pekerja menolak menyerah pada situasi sulit; yang di mana menunjukkan ketahanan untuk terus bergerak, mengidentifikasi peluang sekecil apa pun, dan menanggung ketidaknyamanan sementara untuk memastikan kebutuhan dasar mereka terpenuhi. Akibatnya, motivasi kerja mereka mengalami transformasi mendasar: dari yang tadinya berorientasi pada standar profesional atau kemajuan karier, menjadi motivasi yang didorong oleh insting murni untuk bertahan hidup. Inilah yang memungkinkan mereka untuk tetap berdiri tegak di tengah reruntuhan ekonomi pariwisata yang kolaps.

Berdasarkan wawancara mendalam, pekerja merespons hilangnya upah bukan dengan kepasrahan, melainkan dengan negosiasi peran dan strategi bertahan hidup yang kreatif. Informan GA (Karyawan

Guest House) menceritakan momen kritis ketika manajemen mengumumkan penghentian sementara operasional. Alih-alih menuntut uang pesangon yang tidak mampu dibayar oleh pemilik usaha kecil tersebut, Informan GA mengambil inisiatif proaktif untuk mengamankan kebutuhan rumah tangganya:

"Saat itu, saya tidak meninggalkan pekerjaan saya. Setiap hari saya tetap tinggal di *guest house* untuk menjaga properti dan membersihkan area, meskipun tidak ada tamu. Tapi saya tidak bisa hanya duduk diam sementara gaji saya dipotong. Jadi, saat bertugas, saya membuat *Canang Sari* tepat di meja resepsionis. Jika ada pesanan masuk lewat WhatsApp dan tidak ada tamu, saya bergegas mengantar ke rumah tetangga dan segera kembali ke *guest house*. Motivasi saya ada dua: saya ingin tetap bekerja di *guest house*, tapi saya juga harus memastikan kebutuhan dapur sehari-hari terpenuhi." — (Wawancara, Sumber GA)

Narasi ini menggarisbawahi pergeseran yang drastis dalam motivasi kerja, di mana pekerja pariwisata tidak lagi bekerja untuk mengejar *Service Excellence* (Keunggulan Pelayanan), melainkan mengutamakan upaya '*Survival*' (Kelangsungan Hidup). Tindakan proaktif Informan GA yang berinisiatif membuat dan menjual *Canang Sari* (Upakara Keagamaan Umat Hindu di Bali) saat krisis bukan sekadar taktik bertahan hidup yang konvensional; melainkan fenomena ini merupakan cerminan nyata dari apa yang disebut sebagai *job crafting* sebuah proses di mana karyawan secara mandiri merubah batas-batas tugas dan hubungan dalam pekerjaan mereka (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Ketika operasional penginapan lumpuh total, Informan GA tidak memilih untuk pasif menerima keadaan dengan melakukan *task crafting* dengan memperluas perannya dari sekadar penjaga akomodasi menjadi penyedia kebutuhan ritual kultural masyarakat. Menariknya, temuan ini memperlihatkan anomali yang memperkaya teori *job crafting* itu sendiri. Jika di negara-negara maju dalam kondisi normal *job crafting* umumnya digerakkan oleh pencarian makna kerja yang lebih mendalam (*meaningfulness at work*) (Berg et al., 2013), pada kasus pekerja pariwisata di Ubud, rekayasa pekerjaan ini justru dipicu secara langsung oleh tekanan eksistensial yang ekstrem. Dengan demikian, membuat *Canang Sari* bertransformasi menjadi sebuah pengaman ekonomi yang termanifestasi dari resiliensi lokal di mana keterbatasan ruang gerak finansial justru melahirkan kelenturan peran demi mempertahankan eksistensi hidup.

Sementara itu, Informan NS (Staf *Bungalow*) menyajikan strategi yang berbeda namun sama tangguhannya, yang melibatkan ketersediaan yang fleksibel. Meskipun secara resmi dirumahkan (dikirim pulang tanpa bayaran), ia tetap bersedia untuk pekerjaan harian berbasis panggilan (*on-call*).

"Secara teknis, saya dirumahkan karena pemilik tidak sanggup lagi membayar gaji bulanan. Tapi Bungalow punya kebun luas yang perlu dirawat. Jadi, kesepakatannya adalah: kapan pun pemilik memanggil saya untuk berkebun atau bersih-bersih, saya langsung datang, dibayar harian. Tidak seberapa, tapi itu uang tunai (cash). Mengambil pekerjaan serabutan ini adalah cara saya untuk bertahan." — (Wawancara, Informan INS)

Menurut Alderfer (1969), frustrasi pada Kebutuhan Eksistensi biasanya mengarah pada regresi. Namun, temuan studi ini mengungkapkan pola yang kontras. Di kalangan pekerja pariwisata di Ubud, tekanan finansial tidak mengakibatkan penurunan motivasi; sebaliknya, hal itu menghasilkan fleksibilitas adaptif. Informan NS menerima penurunan status menjadi pekerja harian bukan sebagai tanda kelemahan, melainkan sebagai strategi yang disengaja untuk mengamankan pemenuhan kebutuhan fisiologisnya. Insting untuk bertahan hidup mendorongnya untuk menyampingkan ego dan menerima pengaturan kerja apa pun yang tersedia demi mempertahankan mata pencaharian dan tetap terhubung dengan tempat kerja.

Dimensi Kegigihan (*Perseverance*) dalam model resiliensi Wagnild dan Young (1993) juga bermanifestasi kuat dalam kasus ini. Resiliensi muncul sebagai persistensi aktif dan upaya berkelanjutan meskipun ada rintangan. Informan GA memperluas identitas profesionalnya dari seorang resepsionis menjadi pelaku usaha mikro dengan memanfaatkan lobi hotel sebagai ruang bisnis sementara. Sementara itu, Informan NS menunjukkan adaptasi status dengan menerima ketidakpastian kerja panggilan (*on-call*) sembari secara sengaja menjaga hubungan positif dengan pemberi kerjanya. Bagi NS, pengaturan kerja yang tidak menentu ini berfungsi sebagai tali penyelamat (*lifeline*) selama krisis, bukan sebagai tanda kekalahan.

Oleh karena itu, kemampuan bertahan hidup yang didorong oleh defisit finansial tidak menghasilkan kepasifan. Sebaliknya, hal ini menstimulasi adaptasi konstruktif, yang tercermin dalam kesediaan pekerja untuk mengambil beban kerja yang lebih berat (misalnya, *multitasking*), menerima status pekerjaan yang fleksibel (misalnya, buruh harian), dan menjaga loyalitas terhadap tempat kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa resiliensi pada tenaga kerja pariwisata pasca-pandemi bukan sekadar kapasitas untuk bertahan (*endure*), melainkan sebuah transformasi motivasi yang mendorong individu untuk mengambil langkah-langkah aktif, strategis, dan realistis dalam menavigasi kondisi krisis.

Menyama Braya Kebutuhan Hubungan (Relatedness) Sebagai Faktor yang Menjaga Stabilitas Emosi

Temuan penelitian ini menyoroti pergeseran fundamental dalam kontrak psikologis antara pekerja dan pemberi kerja di Ubud. Jika dalam kondisi normal

hubungan kerja bersifat transaksional (uang ditukar dengan tenaga), krisis pandemi mengubahnya menjadi hubungan relasional yang mendalam. Dalam kerangka Teori ERG, ketika pemenuhan *Existence Needs* terhambat oleh kondisi ekonomi, energi motivasi pekerja tidak hilang, melainkan dialihkan secara masif ke pemenuhan Kebutuhan *Relatedness* (Hubungan).

Di Ubud, manifestasi *Relatedness* ini tidak sekadar interaksi sosial biasa, melainkan berakar pada filosofi kultural "Menyama Braya" (persaudaraan/kekeluargaan). Filosofi ini berfungsi sebagai buffer (penyangga) psikologis yang krusial.

"Di Ubud, karyawan itu nyama (saudara). Saat krisis, kami para pemilik tidak mem-PHK sepihak. Kami kumpulkan mereka, bicara dari hati ke hati. Kami sampaikan kondisi riil keuangan, bahwa tamu nol dan pendapatan berhenti. Tapi kami tawarkan, 'Kita susah sama-sama, makan apa yang ada'. Rasa kebersamaan ini yang membuat mental anak-anak tidak 'down'. Mereka merasa tidak berjuang sendirian." — (Wawancara, Informan IBW, Ketua Asosiasi Homestay Ubud)

Narasi di atas menunjukkan bahwa transparansi dan empati dari pemimpin memenuhi kebutuhan *Relatedness* pekerja. Ketika pekerja merasa "dimanusiakan" dan dilibatkan dalam penderitaan bersama, tercipta ikatan solidaritas yang kuat. Dampaknya, pekerja merespons dengan loyalitas emosional yang mendalam. Banyak pekerja memilih bertahan meskipun pendapatan minim atau bahkan nihil, karena sebagian besar pekerja merasa memiliki utang moral dan kenyamanan batin yang tidak bisa dinilai dengan uang. Hal ini diungkapkan oleh salah satu staf housekeeping yang memilih tetap datang ke vila meski dirumahkan:

"Sebenarnya kalau dihitung logika, gaji segitu tidak cukup untuk hidup. Tapi Bapak (pemilik) tidak pernah lepas tangan. Beliau sering bawaan sembako ke rumah, kadang kami masak bareng di dapur vila pakai bahan seadanya. Rasa kekeluargaan itu yang mahal. Saya merasa malu dan tidak etis kalau meninggalkan beliau saat kondisi susah, padahal saat vila ramai beliau sangat baik dan memperhatikan keluarga kami." — (Wawancara, Informan KD, Staf Housekeeping)

Motivasi kerja bertransformasi dari pengejaran insentif finansial menjadi pemeliharaan ikatan sosial. Pekerja bertahan bukan karena uang (yang sedang tidak ada), tetapi karena *sense of belonging* (rasa memiliki) yang kuat terhadap lingkungan kerjanya. Temuan ini membuktikan bahwa dalam ekonomi pariwisata berbasis komunitas, modal sosial (*social capital*) jauh lebih "likuid" dan berharga dibandingkan modal finansial saat menghadapi krisis berkepanjangan (Dewi *et al*, 2025). Namun, Pemaknaan terhadap nilai *Menyama Braya* ini tidak boleh terjebak dalam romantisme kearifan lokal

semata. Di balik fungsinya yang solid sebagai perekat emosional dan bantalan sosial selama krisis, ikatan kekeluargaan yang terlampaui kuat ini menyimpan potensi risiko berupa "eksploitasi terselubung" (*disguised exploitation*) terhadap pekerja. Dalam situasi ekstrem di mana akomodasi non-bintang tidak mampu memberikan upah, relasi kultural ini melahirkan rasa 'sungkan' dan beban moral yang mendalam. Pekerja merasa terikat secara psikologis untuk tetap mendedikasikan waktu dan energinya tanpa kompensasi normatif semata demi menjaga keharmonisan hubungan dengan pemilik usaha yang sudah dianggap seperti keluarga sendiri.

Fenomena ini sejalan dengan kritik mengenai "sisi gelap modal sosial", di mana tuntutan komunal yang berlebihan sering kali mengaburkan hak-hak struktural ketenagakerjaan dan membelenggu posisi tawar pekerja (Portes, 1998). Jika tidak dicermati secara bijaksana, nilai luhur kekeluargaan ini berisiko mengalami penyimpangan fungsi menjadi alat legitimasi kultural yang melanggengkan kerentanan ekonomi (*economic precarity*) para pekerja pariwisata (Baum et al., 2016; Dewi et al, 2025). Oleh karena itu, ketangguhan yang ditunjukkan pekerja dalam penelitian ini harus dilihat objektif sebagai bentuk resiliensi kultural, sekaligus sebagai manifestasi dari keterpaksaan struktural yang terlindung di tengah narasi budaya kebersamaan.

Krisis Sebagai Ruang Belajar (*Growth* Untuk Bertumbuh dan Bertahan (*Resilien*))

Temuan ketiga dalam penelitian ini menyoroti sebuah paradoks perkembangan karier. Dalam kondisi normal, kebutuhan Pertumbuhan (*Growth Needs*) dalam teori ERG biasanya diasosiasikan dengan promosi jabatan atau kenaikan gaji. Namun, temuan di lapangan menunjukkan bahwa krisis pandemi justru meredefinisikan makna "pertumbuhan" itu sendiri. Ketika struktur hierarki hotel menjadi tidak relevan karena operasional yang menyusut, pertumbuhan bermanifestasi dalam bentuk ekspansi kompetensi dan pembelajaran adaptif.

Pandemi memaksa industri pariwisata di Ubud melakukan efisiensi ekstrem, yang secara efektif meruntuhkan sekat-sekat spesialisasi kerja. Situasi ini menciptakan lingkungan di mana "*spesialisasi adalah kemewahan yang tidak terjangkau*". Sebagai respons, pekerja didorong dan pada akhirnya termotivasi secara intrinsik untuk melakukan *multitasking*.

Fenomena ini dijelaskan secara apa adanya oleh informan (IWA). *General Manager* di Dupa Ubud Villa, yang menceritakan transformasi stafnya dari pekerja spesialis menjadi tenaga kerja polivalen (serba bisa):

"Dulu staf kami hanya bisa housekeeping. Saat pandemi, karena staf dikurangi, mereka harus bisa semua (multitasking) karena saya tidak mau memberhentikan mereka untuk bekerja disini. Mereka akhirnya belajar berkebun, belajar jadi admin media sosial, bahkan belajar memasak menu dasar untuk

sarapan tamu. Awalnya memang karena terpaksa oleh keadaan, tapi lama-lama mereka justru merasa bangga punya skill baru. Motivasi mereka tumbuh kembali karena merasa jadi lebih pintar dan lebih berharga setelah pandemi." — (Wawancara, Informan IWA, General Manager)

Selain perluasan tugas fisik, dimensi pertumbuhan juga tercermin dalam adaptasi teknologi. Bu MS, seorang supervisor senior yang sebelumnya tidak mahir dalam penggunaan teknologi, memberikan perspektif menarik tentang bagaimana krisis memaksanya keluar dari zona nyaman digital.

"Jujur, sebelum pandemi saya hanya bisa catat tamu di buku manual. Tapi karena semua harus serba online dan contactless, mau tidak mau saya harus belajar sistem reservasi digital dan check-in pakai aplikasi. Awalnya stres berat, takut salah pencet. Tapi setelah bisa, saya merasa jadi manusia baru. Di usia saya yang sudah kepala empat, ternyata saya masih bisa bersaing dengan anak-anak magang." (Wawancara, Informan MS).

Temuan dari informan (MS) ini sangat krusial karena mematahkan stigma bahwa pekerja senior cenderung resisten terhadap perubahan (*resistance to change*). Akan tetapi, ancaman krisis memicu Fleksibilitas Kognitif. Bagi Bu MS, penguasaan teknologi bukan sekadar tuntutan kerja, melainkan pembuktian diri (*Self-Actualization*). Keberhasilan menaklukkan teknologi baru memberikan dorongan kepercayaan diri (*Self-Efficacy*) yang menjadi bahan bakar motivasi untuk tetap bekerja secara produktif (Pratama et al, 2023).

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa motivasi *Growth* mencegah stagnasi mental. Resiliensi terbentuk karena pekerja merasa "naik kelas" secara kompetensi justru di tengah situasi sulit. Krisis bertindak sebagai "ruang kelas" yang brutal namun efektif, menghasilkan tenaga kerja pariwisata yang lebih tangguh dan siap menghadapi ketidakpastian masa depan.

E. SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa tekanan ekonomi ekstrem akibat pandemi COVID-19 tidak serta-merta melumpuhkan motivasi kerja karyawan di sektor akomodasi non-bintang Ubud, melainkan memicu transformasi motivasi yang adaptif. Melalui pandangan Teori ERG, studi ini menemukan pola resiliensi yang unik: (1) Ancaman terhadap Kebutuhan Eksistensi (*Existence*) mengaktifkan "mode bertahan hidup" yang melahirkan kegigihan (*perseverance*) dan fleksibilitas kerja; (2) Kebutuhan Hubungan (*Relatedness*) yang difasilitasi oleh nilai budaya lokal *Menyama Braya* berfungsi sebagai jaring pengaman emosional, menggantikan insentif finansial dengan loyalitas berbasis kekeluargaan; dan (3) Krisis bertindak sebagai katalis bagi Kebutuhan

Pertumbuhan (*Growth*), di mana pekerja merespons tuntutan efisiensi dengan upskilling dan adopsi teknologi. Dengan demikian, resiliensi pekerja pariwisata di Ubud bukan sekadar kemampuan pasif untuk bertahan, melainkan kapasitas aktif untuk berkembang melalui renegosiasi peran dan pemanfaatan modal sosial

Berdasarkan temuan penelitian, implikasi manajerial utamanya ditujukan bagi pemilik dan pengelola akomodasi pariwisata, khususnya di sektor non-bintang. Manajemen disarankan untuk mempertahankan dan melembagakan pendekatan hubungan kerja berbasis kekeluargaan (*Menyama Braya*) sebagai strategi retensi jangka panjang, mengingat ikatan emosional terbukti lebih tangguh daripada ikatan transaksional semata dalam menghadapi krisis. Selain itu, fleksibilitas peran dan kompetensi multitasking yang muncul secara organik selama pandemi sebaiknya tidak ditinggalkan saat kondisi kembali normal. Pengelola perlu memformalkan praktik cross-training (pelatihan lintas divisi) dan digitalisasi sebagai standar operasional baru, guna menciptakan tenaga kerja yang lebih efisien (*agile*) dan memiliki rasa kepemilikan yang tinggi terhadap keberlangsungan bisnis.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan analisis dengan mengintegrasikan variabel budaya lokal secara lebih mendalam ke dalam teori motivasi kerja klasik. Hal ini memiliki urgensi untuk penelitian masa depan perlu mengkaji secara *longitudinal* transformasi motivasi dan loyalitas yang terbentuk dalam "mode bertahan hidup" ini bersifat permanen, atau akan mengalami degradasi ketika industri pariwisata pulih sepenuhnya dan insentif finansial kembali menjadi faktor dominan. Eksplorasi mengenai bagaimana nilai-nilai kearifan lokal memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan ketahanan organisasi juga menjadi celah riset yang potensial untuk dikembangkan lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Andini, R. (2006). Analisis pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasional terhadap turnover intention (studi kasus pada rumah sakit roemani muhammadiyah semarang) (Disertasi Doktor, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro).
- Aryani, N. K., & Widiastih, N. N. (2022). Strategi bertahan hidup pekerja pariwisata Bali di masa pandemi COVID-19. *Jurnal Kepariwisata dan Hospitalitas*, 6(1), 15–24. <https://doi.org/10.24843/JKH.2022.v06.i01.p02>
- Badan Pusat Statistik Provinsi Bali. (2021). Statistik Kunjungan Wisatawan Mancanegara ke Bali 2020. Denpasar: BPS Provinsi Bali.
- Baum, T., Mooney, S. K., Robinson, R. N., & Solnet, D. (2016). Tourism employment: An ethical crisis?. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 116–125. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.012>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. Dalam *Advances in Positive Organizational Psychology* (Vol. 1, hlm. 81–104). Emerald Group Publishing Limited.
- Biełkowska, A., & Tworek, K. (2024). How employees' dynamic capabilities influence job performance across different stages of a crisis?. *Engineering Management in Production and Services*, 16(4), 1–20.
- Dewi, L. G. L. K., Indrawati, Y., & Pratama, I. P. A. A. P. (2025). The transformation of Balinese women as agents of change in tourism village management: A social representation perspective. *Journal of Commerce, Management, and Tourism Studies*, 4(3), 538–545. <https://doi.org/10.58881/jcmts.v4i3.413>
- Dewi, L. G. L. K., Indrawati, Y., Juwitasari, W. C., & Pratama, I. P. A. A. P. (2025). Typologies of Female Transformative Leadership in Balinese Tourism Villages: A Social Representation Perspective. *International Journal of Tourism Business Research*, 4(2), 105–114. <https://doi.org/10.29303/intour.v4i2.2690>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.17588>
- Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: Be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 22(3), 577–598. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.17591>
- Kumpfer, K. L. (1999). Factors and processes contributing to resilience: The resilience framework. In M. D. Glantz & J. L. Johnson (Eds.), *Resilience and development: Positive life adaptations* (pp. 179–224). Kluwer Academic/Plenum Publishers. https://doi.org/10.1007/978-0-306-47167-1_9
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Mehmood, S., Nazir, S., & Junxia, L. (2025). Tourism Crisis Management: A Strategic Analysis of the Hospitality Industry's Resilience in Response to Global Pandemics and Natural Disasters. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 33(4), e70101.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods*

- Sourcebook (3rd ed.). Sage Publications.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1–24. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.1>
- Pratama, I. P. A. A. P., Kesumadewi, A. A. A. R., Wijana, P. A., Widyayanthi, N. P. L., Juniarta, P. P., Pitanatri, I. A., ... & Widjaya, I. G. N. O. (2025). *Pengantar Pariwisata Di Indonesia*. CV. Intelktual Manifes Media.
- Pratama, I. P. A. A. P., Mananda, I. G. P. B. S., & Sari, N. P. R. (2023). The Influence of Self-Efficacy on The Resiliency of Communities Working in Non-Star Accommodation Business in Ubud Village Post-Pandemics Covid-19. *Journal of Social Research*, 2(5), 1538-1547. <https://doi.org/10.55324/josr.v2i5.768>
- Pratama, I. P. A. P., Widjaya, I. G. N. O., Pitanatri, I. A., & Wijana, P. A. (2025). PERAN EFIKASI DIRI DAN RESILIENSI DALAM MEMBANGUN KETAHANAN UMKM DI KAWASAN WISATA BEDUGUL, KABUPATEN TABANAN, BALI. *Journal Of Responsible Tourism*, 5(1), 585-600. <https://doi.org/10.47492/jrt.v5i1.3908>
- Putra, I. G. P. A. A., & Astawa, I. P. (2022). Dampak pandemi COVID-19 terhadap pendapatan masyarakat di Provinsi Bali dengan kunjungan wisatawan sebagai variabel intervening. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 11(3), 297-308. <https://doi.org/10.24843/EEB.2022.v11.i03.p05>
- Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165–178. <https://doi.org/10.1891/1061-3749.1.2.165>
- Widiastini, N. M. A., Rosa, S. A. S., & Andiani, N. D. (2021). The resilience of women tourism workers during the Covid-19 pandemic in Bali. *Sosiohumaniora*, 23(2), 173-181. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v23i2.31556>
- Widjaya, I. G. N. O., Mirayani, N. K. S., Putra, I. P. A. A., & Wijana, P. A. (2025). IDENTIFIKASI POTENSI PLURAL TOURISM DI DESA ADAT DENPASAR, KOTA DENPASAR, BALI. *Journal Of Responsible Tourism*, 5(1), 549-558. <https://doi.org/10.47492/jrt.v5i1.3905>
- Widjaya, I. G. N. O., Pratama, I. P. A. A. P., Mirayani, N. K. S., & Wijana, P. A. (2026). Crisis, Inequality, and Community Strength: Examining Dual Resilience in Tourism-Dependent Marginal Communities. *Global Review of Tourism and Social Sciences*, 2(2), 143-152. <https://doi.org/10.53893/grtss.v2i2.458>
- Wijana, P. A., Pitanatri, I. A., & Pratama, I. P. A. A. P. (2025). Partisipasi Masyarakat dalam Pengembangan Konsep Edu-Tourism Melalui TPS 3R KSM Nangun Resik Desa Pakseballi. *Gemawisata: Jurnal Ilmiah Pariwisata*, 21(2), 249-259.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.