

JURNAL KAJIAN BALI

Journal of Bali Studies

p-ISSN 2088-4443 # e-ISSN 2580-0698
Volume 11, Nomor 02, Oktober 2021
<http://ojs.unud.ac.id/index.php/kajianbali>

Terakreditasi Sinta-2, SK Dirjen Penguatan Riset dan Pengembangan
Kemenristekdikti No. 23/E/KPT/2019



Pusat Penelitian Kebudayaan dan Pusat Unggulan Pariwisata
Universitas Udayana

Strategi Bertahan Hotel Berbintang dalam Menghadapi Situasi Covid-19 di Kabupaten Badung, Bali

I.A. Anggreni Suryaningsih¹, IGA Oka Suryawardani*²

¹Universitas Udayana, ²Pusat Unggulan Pariwisata Universitas Udayana

ABSTRACT

Resilience of Stars Hotel in Dealing with Difficult Situation during Covid-19 in Badung Regency, Bali

The Covid-19 pandemic has had an impact on the tourism industry around the world. In Bali, the impact of the Covid-19 pandemic resulted in the tourism industry, especially the hotel business being very down. Badung Regency, which is a barometer for Bali tourism as well as having the highest number of star hotels in Bali, has been hit hard by the Covid-19 situation. This research data collection method through distributing questionnaires online using google form. The number of star hotels in this study were 30 sample hotels. The samples in this study are grouped into two clusters, namely (1) stars hotel cluster 1,2,3, (2) stars hotel cluster 4 and 5. The results show that the efforts made by star hotels in each cluster are quite diverse, the grouping of these efforts is divided into several categories, among others, marketing, finance, human resources and CHSE-based health protocols.

Keywords: resilience, stars hotel in Badung Regency, Covid-19

1. Pendahuluan

Pandemi Covid-19 berdampak luas pada industri pariwisata di seluruh dunia. Dampaknya, industri pariwisata yang tidak bergerak berimbas secara besar-besaran pada berbagai sektor pendukungnya. Keadaan demikian mendorong bisnis di seluruh sektor perjalanan dan wisata, termasuk jasa transportasi, perhotelan, hiburan, dan restoran, terpukul keras. Di Bali dampak dari pandemi Covid-19 mengakibatkan industri pariwisata khususnya bisnis perhotelan sangat terpuruk bahkan terpaksa harus menutup kegiatannya. Dampak Covid-19 bagi dunia perhotelan semakin terasa seiring dengan

* Penulis Koresponden: suryawardani@unud.ac.id
Diajukan: 25 Juni 2021; Diterima: 12 Agustus 2021

berlakunya Permenhub Nomor 25 Tahun 2020 tentang Pengendalian Covid-19 Selama Masa Mudik Idul Fitri 1441 H, yang berisi larangan melakukan penerbangan internasional sejak 24 April hingga 31 Mei 2020 (<https://dephub.go.id/>). Menurunnya jumlah kunjungan wisatawan mancanegara akibat larangan tersebut mengakibatkan tingkat hunian kamar hotel di Bali juga mengalami penurunan. Menurut Badan Pusat Statistik Provinsi Bali, selama bulan Mei 2020 hanya terdapat 2,02 persen hunian kamar yang meliputi hotel berbintang maupun non-bintang (Bali.bps.go.id, 2020). Ketiadaan wisatawan, baik domestik maupun internasional, menyebabkan usaha perhotelan kalang kabut. Dampak ini berimbas pada hilangnya potensi bisnis dan ketidakjelasan kapan situasi pandemi Covid-19 ini akan segera berakhir.

Kabupaten Badung yang menjadi barometer bagi pariwisata Bali sekaligus memiliki jumlah hotel berbintang terbanyak di Bali sangat terdampak dengan situasi Covid-19. Banyak pelaku bisnis pariwisata di berbagai tempat di Bali khususnya di Kabupaten Badung saat ini sedang berada di tahap bertahan. Sejak pariwisata domestik dibuka pada 31 Juli 2020, kunjungan wisatawan nusantara (wisnus) ke Kabupaten Badung sudah mengalami peningkatan. Sekitar 146 ribu kamar hotel di Bali yang 70 persennya berada di Kabupaten Badung mulai mengalami peningkatan tingkat hunian kamar walaupun belum signifikan (Kumparan.com, 2020). Kondisi yang tidak menentu tersebut terus berkelanjutan hingga menjelang akhir tahun 2020, angka occupancy hotel masih dibawah 10 persen. Tingkat hunian sebesar itu belum mampu menutupi operasional hotel. Pelaku usaha hotel berharap ada bantuan dari pemerintah untuk menopang operasional saat masa menjelang pembukaan pariwisata Bali. Banyak kiat dan usaha yang telah dilakukan para pelaku usaha perhotelan, salah satu peluang yang bisa dilakukan sejauh ini yaitu dengan menarik perhatian masyarakat domestik dan juga memanfaatkan warga negara asing yang masih bertahan.

Artikel ini mengkaji tiga masalah. Pertama, daya tahan hotel berbintang di Kabupaten Badung mampu bertahan untuk tetap beroperasi selama pandemi Covid-19. Kedua, upaya yang dilakukan hotel berbintang di Kabupaten Badung untuk tetap bertahan selama setahun atau sejak pandemi Covid-19 mulai. Ketiga, strategi yang akan dilakukan hotel berbintang di Kabupaten Badung jika pandemi Covid-19 berkelanjutan dalam satu sampai dua tahun mendatang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui upaya dan strategi yang dilakukan hotel berbintang di Kabupaten Badung untuk tetap bertahan selama pandemi Covid-19.

2. Kajian Pustaka

Dampak pandemi Covid-19 terhadap pariwisata Bali khususnya di Kabupaten Badung yang lebih mengkhusus dalam industri perhotelan

merupakan sebuah kajian yang belum banyak diteliti. Sementara ini baru ada satu atau dua penelitian yang muncul berkaitan dengan strategi industri perhotelan untuk tetap bertahan dalam situasi pandemi Covid-19, seperti Nuruddin dkk (2020) berjudul “Strategi Bertahan Hotel Berbintang di Bali Saat Pandemi Covid-19”. dalam penelitiannya, Nuruddin dkk. mengambil dua lokasi pariwisata yang dijadikan lokasi penelitian yaitu Ubud dan Seminyak, sedangkan jumlah sampel yang digunakan sebanyak tiga sampel hotel. Berfokus pada strategi yang diambil pemegang keputusan di setiap hotel untuk tetap bertahan dalam situasi Covid-19 melalui teknik wawancara.

Kajian selanjutnya yang dilakukan oleh Bagus dan Eny (2021) dengan judul “Dampak Pandemi Covid-19 Pada Sektor Perhotelan di Bali”. Bagus dan Eny menyebutkan bahwa pada periode triwulan II-2020 tercatat pada penerbangan domestik dan internasional mengalami penurunan diatas 90 persen. Hal serupa juga terjadi pada tingkat hunian kamar (TPK) hotel yang mengalami penurunan sebesar 43 persen pada triwulan II-2020. Selain itu, capaian pada triwulan ini tercatat sebagai capaian triwulan terendah selama tiga puluh tahun terakhir.

Siregar et al. (2020) dengan kajian yang berjudul “Manajemen Strategi di Masa Pandemi Covid-19” menunjukkan bahwa sejak munculnya wabah pandemi Covid-19, maka perusahaan diharuskan menyusun strategi yang cepat dalam kurun waktu singkat. Adanya berbagai strategi dan kebijakan yang kreatif dan inovatif diambil oleh perusahaan atau organisasi pada masa pandemi Covid-19 tahun 2019-2020. Di masa depan akan terjadi perubahan paradigma di segala bidang, oleh karena itu setiap perusahaan atau organisasi harus selalu meninjau ulang manajemen strategis mereka, baik itu strategi yang sedang berlangsung atau yang akan direncanakan.

Lebih lanjut Diayudha (2020) dengan kajian yang berjudul “Industri Perhotelan di Indonesia Pada Masa Pandemi Covid-19” menjelaskan bahwa, dari sisi pengusaha hotel, secepatnya melakukan tindakan pencegahan dan memberikan fasilitas tempat tinggal di hotel bagi karyawan yang harus tetap masuk dan bekerja di hotel agar meminimalisasikan aktivitas karyawan keluar dari hotel, melakukan perhitungan ulang antara pendapatan dan beban yang harus dikeluarkan jika tetap harus membuka bisnis hotelnya. Dari sisi pemerintah, segera keluarkan kebijakan terkait penggunaan ruang pertemuan dan lainnya di hotel setelah hotel kembali dibuka, membantu karyawan dalam bentuk jaminan kartu pra kerja untuk membantu meringankan karyawan yang terdampak dengan pandemi Covid-19 saat ini.

Dalam kajiannya yang terkait kebijakan pemerintah di masa pandemi Covid-19, Permadi dan Muqoffa (2020) menjelaskan bahwa sebuah perusahaan dapat bertahan dalam masa pandemi Covid-19 dari dampak kebijakan pemerintah yaitu dengan melakukan berbagai terobosan baru dan inovasi. Di

sisi perusahaan sendiri, manajemen risiko terkait krisis dan bencana harus terus di evaluasi.

Masatip (2020) mengkaji strategi marketing yang dilakukan Hotel Inna Parapat dalam situasi pandemi Covid-19. Kajian Masatip menjelaskan bahwa strategi yang dilakukan saat situasi Covid-19 yaitu dengan memanfaatkan SDM dan fasilitas hotel untuk berkreasi dan berinovasi dengan pemanfaatan Kedai Teras untuk memproduksi roti untuk dijual kepada masyarakat. Dalam situasi ini tidak bisa hanya mengandalkan kamar untuk bertahan. Strategi yang dipakai memberikan manfaat besar bagi eksistensi hotel tersebut. Dalam situasi ini seluruh karyawan mendapatkan pelajaran yang baru serta inovasi dalam menghasilkan sesuatu yang baru untuk meningkatkan *revenue* hotel.

Selain beberapa penelitian yang terkait, kajian ini juga mengacu pada konsep dasar dalam manajemen yang dikemukakan George R. Terry tersebut dikenal dengan Teori Manajemen POAC yang terdiri atas *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan). Adapun keempat fungsi tersebut yaitu:

a. *Planning* (Perencanaan)

Terry (2003) mengemukakan bahwa perencanaan adalah memilih fakta dan penghubungan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian tidak dapat diwujudkan tanpa ada hubungan dengan yang lain dan tanpa menetapkan tugas-tugas tertentu untuk masing-masing unit. Pengorganisasian adalah penentuan, pengelompokkan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai), terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

c. *Actuating* (Pelaksanaan)

Actuating (pelaksanaan) adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.

d. *Controlling* (Pengawasan)

Controlling atau pengawasan dapat diartikan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standard, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilaman perlu melakukan

perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standard (ukuran).

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode eksploratif melalui pendekatan deskriptif kuantitatif. Menurut Bungin (2013:28) penelitian eksploratif adalah penelitian yang mempunyai maksud untuk menggali sebab masalah atau hal-hal yang mempengaruhi terjadinya sesuatu. Menurut Sugiyono (2012:32) yang dimaksud dengan pendekatan deskriptif kuantitatif yaitu suatu penelitian yang mempunyai tujuan untuk mendeskripsikan suatu fenomena, peristiwa, gejala dan kejadian yang terjadi secara faktual, sistematis, serta akurat. Fenomena dapat berupa bentuk aktivitas, hubungan karakteristik serta persamaan dan perbedaan antar fenomena. Penyajian deskriptif digunakan untuk mendapatkan penjelasan mengenai upaya yang dilakukan hotel berbintang agar tetap bertahan dalam menghadapi situasi Covid-19 di Kabupaten Badung. Data dalam bentuk kuantitatif yang bersumber dari kuesioner *online* akan dijabarkan dalam bentuk grafik untuk mempermudah pengelompokkan hasil dari masing-masing hotel.

Teknik pengambilan data pada penelitian ini melalui penyebaran kuesioner secara *online* menggunakan *google form*. Responden yang dipilih dalam kajian ini yaitu para pengambil keputusan di industri perhotelan berdasarkan keterlibatan dan jabatan tertinggi seperti *general manager, middle level – top level management*. Teknik penyebaran kuesioner secara *online* disebar ke anggota PHRI cabang Kabupaten Badung melalui beberapa pertanyaan yang sudah disusun secara sistematis.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh hotel berbintang dari bintang 1 (satu) sampai bintang 5 (lima) yang terdaftar di Dinas Pariwisata Kabupaten Badung berjumlah total 170 hotel berbintang. Pengambilan sampel dengan teknik *Probability Proportional to Size (PPS)* digunakan dalam penelitian ini. Menurut Kish (1965) dalam Suryawardani (2015:93) *Probability Proportional to Size (PPS)* adalah prosedur penarikan sampel dimana peluang terpilihnya suatu unit sampel sebanding dengan ukuran sampel.

Dalam penelitian ini, untuk mempersempit populasi dilakukan pengukuran sampel dengan menggunakan Rumus Slovin menurut Sugiyono (2011:87). Rentang *error* sampel atau kesalahan dalam penelitian ini yaitu 16 dan 17 persen. Menurut Sevilla (1993) dalam Suryawardani (2015:94), derajat kesalahan maksimum yang dapat ditoleransi dalam ilmu sosial sekitar 20 persen. Adapun sampel pada penelitian ini berjumlah 30 sampel yang dikelompokkan dalam dua *cluster* yaitu (1) *cluster* bintang 1,2,3 (2) *cluster* bintang 4, 5. *Cluster* bintang 1, 2 dan 3 berjumlah 10 sampel dan *cluster* bintang 4 dan 5 berjumlah 20 sampel. Keseluruhan sampel yang berjumlah 30 hotel tersebut merupakan

hotel masih bertahan dalam situasi pandemi Covid-19 kurang lebih dalam satu tahun terakhir. Populasi dan sampel dari kedua *cluster* penelitian dapat dilihat pada Tabel 1 dibawah ini.

Tabel 1. Penentuan Ukuran Sampel

No	Cluster	Populasi (N)	Sampel (n)	Error (%)
1	Hotel Bintang 1, 2, dan 3	51	10	16
2	Hotel Bintang 4 dan 5	119	20	17
	Total	170	30	16,5

Sumber: Penelitian yang dikembangkan, data dari Dinas Pariwisata Badung (2020)

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Karakteristik Sampel Hotel

Sampel hotel pada penelitian ini menggunakan teknik *Probability Proportional to Size* (Kish dalam Suryawardani, 2015:93) dengan pengukuran sampel menggunakan rumus Slovin menurut Sugiono (2011:87). Dalam penelitian ini jenis *cluster* dibagi dalam dua kategori yaitu: (1) *Cluster* Bintang 1, 2 dan 3 dan (2) *Cluster* Bintang 4 dan 5. Adapun jumlah keseluruhan sampel hotel yang digunakan yaitu sebanyak 30 hotel berbintang dari 170 hotel berbintang yang terdaftar di Dinas Pariwisata Kabupaten Badung. Pengukuran sampel hotel dari setiap *cluster* memiliki tingkat *error* dibawah 20 persen. Penjabarannya dapat dilihat dari Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Karakteristik Sampel Hotel

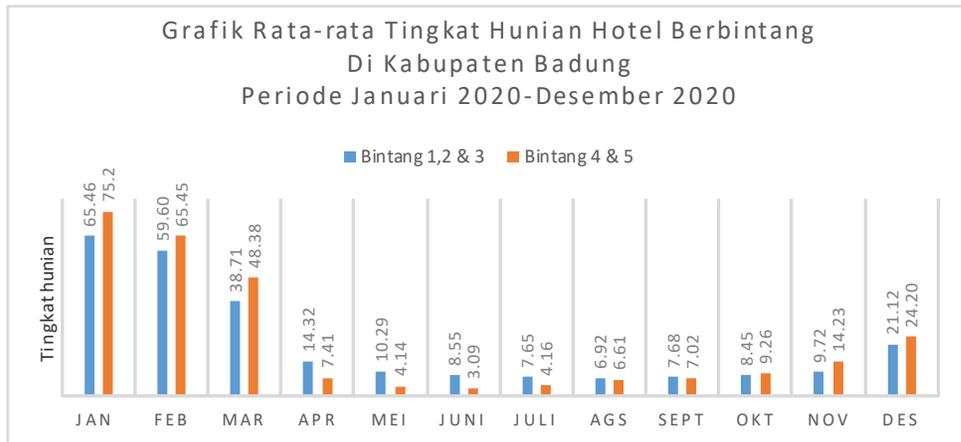
No	Cluster	Populasi	Jumlah Sampel	Jaringan Hotel
1	Bintang 1, 2 dan 3	51	10	3 international chain 2 national chain 5 independent
2	Bintang 4 dan 5	119	20	6 international chain 2 national chain 12 independent
	Total	170	30	9 international chain 4 national chain 17 independent

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner (2021)

4.2 Daya Tahan Hotel Berbintang di Kabupaten Badung untuk Tetap Beroperasi Selama Pandemi Covid-19

Pelaku bisnis pariwisata khususnya bisnis akomodasi hotel berbintang dari awal pandemi Covid-19 melanda dunia hingga saat ini masih bertahan

dengan segala kemampuan yang masih dimiliki. Dengan demikian, pandemi Covid-19 yang sudah menginjak lebih dari satu tahun telah menjadikan hotel berbintang di Kabupaten Badung mengalami tingkat hunian yang naik turun (berfluktuasi). Lebih jelasnya mengenai rata-rata tingkat hunian hotel berbintang di Kabupaten Badung pada dua *cluster* yang berbeda dengan 30 sampel hotel dalam kurun waktu Maret 2020 sampai Desember 2020 tersaji dalam Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Rata-rata tingkat hunian hotel berbintang
di Kabupaten Badung Tahun 2020.
(Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner, 2021)

Gambar 1 menyajikan rata-rata tingkat hunian hotel periode Maret 2020 – Desember 2020 selama periode Covid-19 pada *cluster* bintang 1,2 dan 3 yaitu sebesar 13,34 persen sedangkan rata-rata tingkat hunian hotel berbintang *cluster* bintang 4 dan 5 sebesar 12,85 persen. Rata-rata tingkat hunian *cluster* bintang 1,2 dan 3 lebih besar dari *cluster* bintang 4 dan 5 disebabkan secara umum pangsa pasar untuk bintang 1,2 dan 3 adalah wisatawan nusantara, dengan adanya pandemi Covid-19 secara mengglobal sebagian besar negara melakukan *lockdown* dan melarang warganya untuk bepergian lintas negara, demikian juga negara yang wisatawan mancanegara memperlakukan aturan yang sangat ketat, hal ini berakibat terhadap tingkat hunian kamar hotel berbintang. Rata-rata tingkat hunian hotel selama periode sembilan bulan terakhir mengalami keadaan yang tidak menentu atau bisa dikatakan naik turun. Secara detail tingkat hunian hotel berbintang masing-masing *cluster* baik yang tertinggi maupun terendah tersaji dalam Tabel 3 berikut:

Tabel 3. Tingkat Hunian Terendah dan Tertinggi Masing-Masing *Cluster* Tahun 2020

No	<i>Cluster</i> (Tertinggi – Terendah)	Tingkat Hunian (%)	Bulan
Terendah			
1	<i>Cluster</i> 1,2 dan 3	6,92	Agustus
2	<i>Cluster</i> 4 dan 5	3,09	Juni
Tertinggi			
1	<i>Cluster</i> 1,2 dan 3	21,12	Desember
2	<i>Cluster</i> 4 dan 5	24,20	Desember

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner (2021)

Berdasarkan Tabel 3 yang tersaji dapat dilihat bahwa tingkat hunian *cluster* bintang 1,2 dan 3 mengalami titik terendah pada bulan Agustus sebesar 6,92 persen sedangkan *cluster* bintang 4 dan 5 mengalami titik terendah pada bulan Juni 2020 sebesar 3,09 persen. Hal ini disebabkan karena pemerintah Indonesia mengumumkan Covid-19 sebagai pandemi global pada bulan Maret 2020, sehingga wisatawan mancanegara yang masih berada di Bali khususnya di Kabupaten Badung segera pulang ke negara masing-masing. Sejalan dengan hal tersebut pemerintah Indonesia memperketat kedatangan wisatawan mancanegara masuk ke wilayah Indonesia. Faktor inilah yang menyebabkan lambat laun tingkat hunian hotel bintang 4 dan 5 mulai menurun. Hal ini terasa puncaknya pada bulan Juni 2020.

Senada dengan situasi tersebut menurut Badan Pusat Statistik Provinsi Bali mencatat bahwa kedatangan wisatawan mancanegara ke Bali pada bulan Juni 2020 hanya sebanyak 32 kunjungan (Informasibali, 2020). Berbeda dengan situasi terendah dari masing-masing *cluster*, titik tertinggi pada *cluster* bintang 1,2 dan 3 berada pada bulan Desember 2020 sebesar 21,12 persen begitu juga dengan *cluster* bintang 4 dan 5 titik tertinggi berada pada bulan Desember 2020 yaitu sebesar 24,20 persen. Keadaan ini disebabkan oleh masih besarnya antusias wisatawan domestik untuk menikmati libur panjang dan melewati pergantian tahun di Bali sehingga pada bulan tersebut tingkat hunian hotel mengalami peningkatan tertinggi dalam kurun waktu sembilan bulan terakhir.

Jika dilihat dari tingkat hunian tertinggi pada bulan Desember 2020 dari kedua *cluster* tersebut, namun secara operasional ekonomis pendapatan yang diterima belum mampu menutupi biaya-biaya yang dikeluarkan. Menurut I Made Ramia Adnyana yang merupakan *Vice President* IHGMA dalam webinar bersama Pusat Unggulan Pariwisata Universitas Udayana, 2020 menyatakan bahwa secara umum tingkat hunian dibawah 40 persen yang berasal dari *main income* dan *supporting income* belum mampu menutupi biaya-biaya operasional hotel.

4.3 Upaya yang Dilakukan Hotel Berbintang di Kabupaten Badung untuk Tetap Bertahan Selama Setahun atau Sejak Pandemi Covid-19 Dimulai

Dari 30 sampel hotel yang telah memberikan jawaban dari hasil pendistribusian kuesioner, maka akan dijabarkan upaya-upaya yang dilakukan untuk tetap bertahan dari beberapa perspektif keputusan hotel yang telah diambil. Poin yang akan dijabarkan pada bab ini dibagi dalam beberapa kategori, antara lain menjabarkan upaya dalam hal promosi, upaya terkait dengan sumber daya manusia (SDM) dan terakhir upaya dalam hal finansial serta penerapan protokol CHSE. Berikut akan diuraikan dalam tabel pada masing-masing *cluster* terkait upaya-upaya yang dilakukan untuk tetap bertahan selama setahun atau sejak pandemi Covid-19 dimulai.

Tabel 4. Upaya Yang Dilakukan Masing-Masing *Cluster* Hotel Berbintang Di Kabupaten Badung Untuk Tetap Bertahan Selama Setahun Atau Sejak Pandemi Covid-19 Dimulai

No	Bidang	Upaya-Upaya
1	Promosi <i>Cluster</i> Bintang 1,2 dan 3	Menurunkan harga di OTA (<i>online travel agent</i>) <i>Pay now stay later</i> <i>Stay weekly, monthly, yearly</i> <i>Special price</i> untuk tamu <i>walk in</i> <i>Staycation</i> dan <i>long stay</i> diskon Social media promo
	Promosi <i>Cluster</i> Bintang 4 dan 5	Menurunkan harga di OTA (<i>online travel agent</i>) <i>Staycation, weekly stay, monthly stay, pay now stay later</i> Grab market domestik maupun Bali <i>Room promotion, food promotion, pool promotion</i> Mengaktifkan kembali social media Melakukan kegiatan CHSE We Love Bali
2	Sumber Daya Manusia	Pengurangan jam kerja dalam sebulan Pemutusan hubungan kerja kepada karyawan Merumahkan karyawan dengan sistem <i>unpaid leave</i> (UL) Pengurangan pembayaran gaji pokok karyawan
3	Finansial	Simpanan dana untuk mengcover perusahaan tetap bertahan Dana hibah dari pemerintah
4	CHSE	Melengkapi sertifikat verifikasi penerapan protokol CHSE di hotel masing-masing

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner (2021)

4.3.1 Bidang Promosi

Upaya pertama yang dilakukan dalam bidang promosi oleh hotel masing-masing *cluster* yaitu menurunkan harga OTA, upaya ini dilakukan paling banyak diantara 10 sampel hotel bintang 1,2 dan 3 yaitu sebanyak enam hotel menerapkan upaya menurunkan harga di OTA. Untuk *cluster* bintang 4 dan 5 dari 20 sampel hotel yang terpilih sebelas diantaranya menyebutkan upaya tersebut. *Online Travel Agent* atau yang biasa disebut dengan OTA merupakan kerjasama pihak ketiga yang bertujuan untuk mendukung pelayanan yang diberikan sebuah hotel. Tak kalah penting dengan upaya pertama yang dilakukan, upaya selanjutnya yang juga banyak dilakukan oleh hotel masing-masing *cluster* hotel berbintang yaitu dengan promosi *pay now stay later*. Empat hotel dari sepuluh hotel bintang 1,2 dan 3 melakukan promosi tersebut. Tujuh hotel dari dua puluh hotel bintang 4 dan 5 melakukan promosi *pay now stay later*. Seperti yang disebutkan dalam pernyataan tertulis melalui kuesioner oleh *Operation Manager* salah satu hotel bintang tiga di pinggir Pantai Kuta, menyatakan bahwa mereka menggunakan strategi promosi *pay now stay later* untuk memberikan keuntungan kepada calon wisatawan dengan sistem bayar sekarang menginap belakangan yang berlaku hingga tahun 2021.

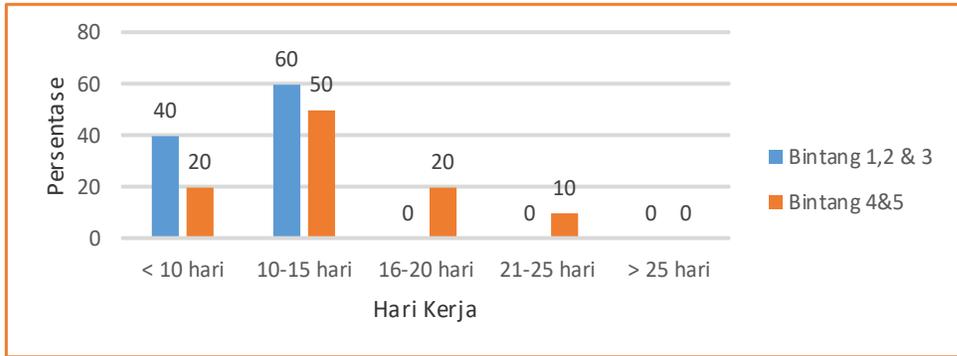
Upaya lain yang juga dilakukan masing-masing *cluster* hotel berbintang yaitu memberikan harga spesial kepada wisatawan yang menginap untuk jangka waktu mingguan, bulanan bahkan sampai tahunan. Selain itu diskon juga diberikan kepada wisatawan yang datang langsung (*walk in*) ke hotel untuk melakukan pemesanan kamar. *Staycation* dan *longstay* diskon cukup banyak dilakukan dalam upaya kali ini, tiga dari sepuluh hotel menyatakan *staycation* dan *longstay* diskon menjadi salah satu alternatif promosi yang dipilih.

Tren *staycation* saat pandemi Covid-19 cukup populer dikalangan masyarakat dikarenakan antusias masyarakat yang ingin berlibur di kotanya sendiri dengan cara memesan sebuah hotel untuk menginap beberapa waktu dengan tujuan untuk rehat sejenak dari kejenuhan selama tinggal dirumah karena terlalu lama *work from home* (WFH) atau *school from home*. Menurut data *Google Trends*, grafik *staycation* secara teknikal cenderung mengalami kenaikan sejak awal tahun 2020, tren *staycation* mencapai puncak tertinggi pada akhir Oktober 2020 dan kemudian terjadi peningkatan tren kembali pada libur Natal dan Tahun Baru 2021 (Raywhite.co.id, 2021).

4.3.2 Bidang Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang berkaitan dengan karyawan menjadi salah satu sumber penghematan keuangan di tengah pandemi Covid-19 ini. Beberapa poin yang dijadikan acuan dalam bidang sumber daya manusia, yaitu yang pertama adalah pengurangan hari kerja dalam sebulan untuk karyawan

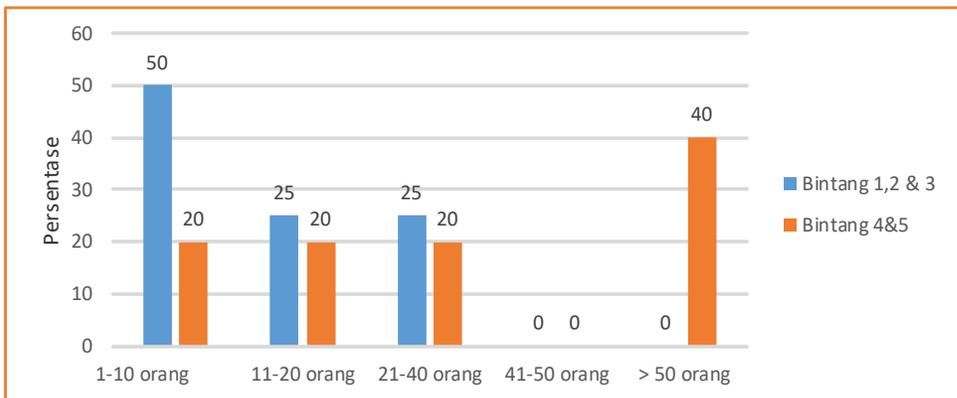
yang bekerja pada saat situasi pandemi Covid-19 sampai saat ini. Untuk lebih jelasnya akan disajikan pada Gambar 2 berikut.



Gambar 2. Rata-rata hari kerja dalam sebulan untuk karyawan yang bekerja Saat situasi pandemi Covid-19 masing-masing *cluster*.
(Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner, 2021)

Berdasarkan Gambar 2 yang disajikan hasil dari penyebaran kuesioner dari 30 sampel hotel dapat disimpulkan bahwa rata-rata hari kerja dalam sebulan dengan persentase terbanyak *cluster* bintang 1, 2 dan 3 berada pada rentang 10-15 hari kerja sebanyak 60 persen dan untuk *cluster* bintang 4 dan 5 sebanyak 50 persen. Di posisi kedua yaitu rata-rata hari kerja sebanyak kurang dari 10 hari yaitu sebanyak 40 persen untuk *cluster* bintang 1, 2 dan 3 dan 20 persen untuk *cluster* bintang 4 dan 5.

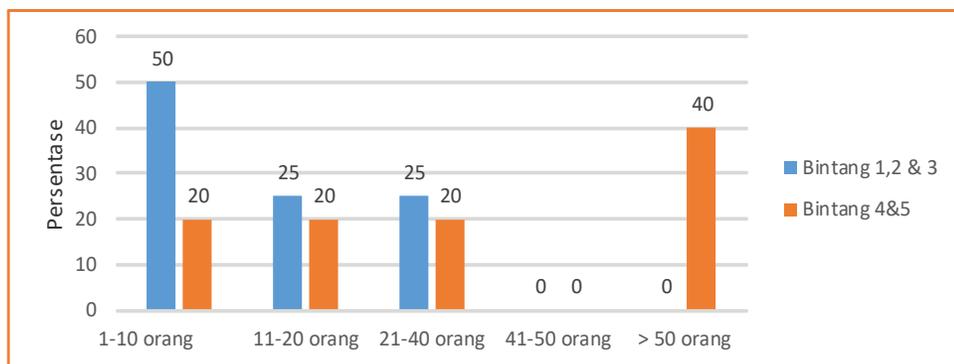
Poin selanjutnya yang tak kalah penting dijadikan sebuah upaya penghematan dalam bidang sumber daya manusia yaitu pemutusan hubungan kerja kepada karyawan saat situasi pandemi Covid-19. Untuk lebih jelasnya akan ditampilkan pada Gambar 3 berikut.



Gambar 3. Jumlah pemutusan hubungan kerja kepada karyawan saat situasi pandemi Covid-19 pada masing-masing *cluster* hotel berbintang di Kabupaten Badung. (Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner, 2021).

Berdasarkan Gambar 3 dapat diketahui bahwa persentase terbanyak untuk jumlah karyawan yang sudah di PHK sejauh ini untuk *cluster* bintang 1,2 dan 3 dengan jumlah satu sampai sepuluh (1-10) orang sebanyak 50 persen kemudian persentase terbanyak untuk *cluster* bintang 4 dan 5 dengan jumlah lebih dari lima puluh (>50) orang sebanyak 40 persen. Department yang paling banyak di-PHK sejak situasi Covid-19 yaitu housekeeping sebanyak 42,81 persen kemudian disusul oleh *front office*, *FB service*, *engineering* dan terakhir *back office* dan *sales marketing* dengan persentase masing-masing 14,30 persen. (Hasil Olah Data Kuesioner, 2021).

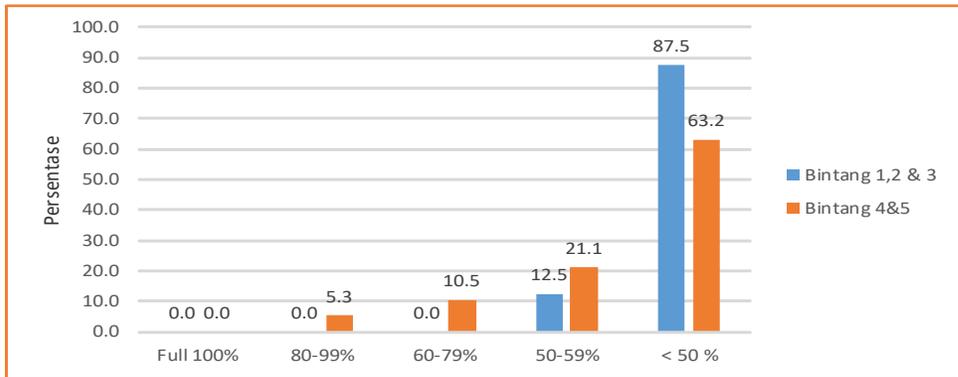
Poin ketiga setelah melakukan pemutusan hubungan kerja kepada karyawan yaitu merumahkan karyawan dengan sistem *unpaid leave* (UL). *Unpaid leave* atau cuti yang tidak dibayar adalah izin yang diberikan perusahaan kepada karyawannya untuk tidak bekerja sementara waktu, yang mana karyawan yang bersangkutan tidak menerima upah, tunjangan dan fasilitas perusahaan selama masa cuti (Dalimunthe, 2020). Adapun persentase jumlah karyawan yang dirumahkan dengan sistem *unpaid leave* disajikan dalam Gambar 4 berikut.



Gambar 4. Jumlah karyawan yang dirumahkan dengan sistem *unpaid leave* (ul) Saat situasi pandemi Covid-19 pada masing-masing *cluster* hotel berbintang di Kabupaten Badung. (Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner, 2021)

Dari Gambar 4 dapat diketahui bahwa persentase terbanyak dalam poin merumahkan karyawan dengan sistem *unpaid leave* yaitu berjumlah satu sampai sepuluh (1-10) orang sebanyak 50 persen untuk *cluster* bintang 1,2 dan 3, sedangkan persentase terbanyak untuk *cluster* bintang 4 dan 5 yaitu dengan jumlah melebihi 50 orang sebanyak 40 persen.

Poin terakhir dalam bidang sumber daya manusia yang dijadikan upaya untuk tetap bertahan yaitu persentase pembayaran gaji pokok kepada karyawan yang masih bekerja pada situasi pandemi Covid-19. Persentase pembayaran gaji pokok kepada karyawan yang masih bekerja pada situasi pandemi Covid-19 akan disajikan pada Gambar 5 berikut.

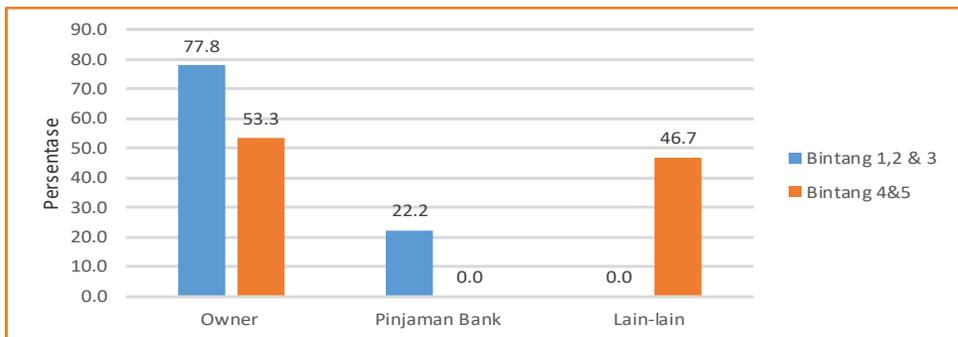


Gambar 5. Persentase pembayaran gaji pokok kepada karyawan yang masih bekerja pada situasi pandemi Covid-19 masing-masing *cluster* hotel berbintang di Kabupaten Badung. (Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner, 2021)

Gambar 5 menunjukkan bahwa tidak ada pembayaran gaji pokok secara penuh 100 persen oleh masing-masing *cluster* hotel berbintang. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa selama periode Covid-19 sampai saat ini dari masing-masing *cluster* hotel berbintang pembayaran gaji pokok karyawan kurang dari 50 persen.

4.3.3 Bidang Finansial

Bidang finansial atau keuangan saat situasi pandemi Covid-19 menjadi bagian yang cukup berperan penting dalam upaya bertahannya suatu hotel dibalik gempuran Covid-19. Pengaturan keuangan sebuah perusahaan dalam hal ini industri hotel berbintang dalam keadaan yang terduga sekalipun haruslah mempunyai beberapa dana simpanan yang digunakan untuk melengkapi beberapa kebutuhan operasional. Mengenai persentase asal dana simpanan yang dimiliki oleh hotel berbintang di Kabupaten Badung pada masing-masing *cluster* hotel berbintang akan disajikan pada Gambar 6 berikut.

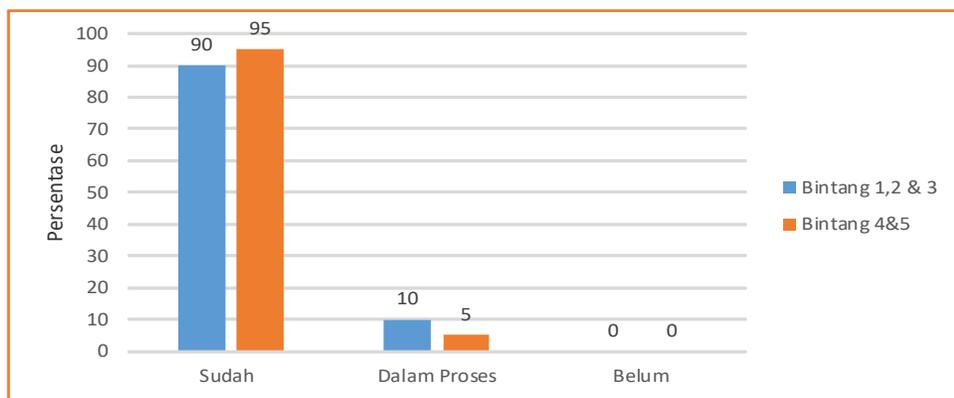


Gambar 6. Asal dana simpanan perusahaan sebagai upaya untuk bertahan dalam situasi pandemi Covid-19 pada masing-masing *cluster* hotel berbintang di Kabupaten Badung (Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner, 2021)

Gambar 6 menunjukkan bahwa sumber dana terbanyak dari masing-masing *cluster* hotel berbintang di Kabupaten Badung yaitu berasal dari pemilik hotel (*owner*). Besaran dana yang mungkin dialokasikan untuk mengcover hotel agar tetap bertahan setiap bulannya selama pandemi Covid-19 yaitu untuk *cluster* bintang 1,2 dan 3 dari 10 sampel hotel adalah dengan minimum biaya sebesar 50 juta rupiah dan maximum biaya sebesar 200 juta rupiah (Hasil Kuesioner Tertulis, 2021). Berbeda dengan *cluster* bintang 4 dan 5 yang notabene lebih besar dalam operasional dan *cost*, biaya yang diperlukan yaitu berkisar antara 150 juta rupiah sampai 500 juta rupiah (Hasil Kuesioner Tertulis, 2021).

4.3.4 Bidang CHSE (Cleanliness, Healthy, Safety, Environment Sustainability)

Sejak pemerintah mendorong hotel menerapkan protokol kesehatan dengan ketat di masa pandemi Covid-19. Manajemen hotel yang mampu menerapkannya dapat mengajukan sertifikasi CHSE kepada pemerintah untuk kemudian mendapatkan sertifikat CHSE. CHSE menjadi sebuah upaya bertahan hotel berbintang di Kabupaten Badung karena dengan melengkapi sertifikat tersebut diharapkan setiap hotel dapat mempublikasikan dan mempromosikan hotelnya kepada wisatawan bahwa sudah siap menerima wisatawan dengan standar protokol kesehatan yang menjamin nyaman wisatawan saat menginap. terkait dengan persentase hotel berbintang di Kabupaten Badung dari masing-masing *cluster* yang sudah mendapatkan sertifikat verifikasi protokol CHSE sebagai bukti bahwa hotel berbintang sudah melalui tahapan penilaian dan evaluasi, akan disajikan pada Gambar 7 berikut.



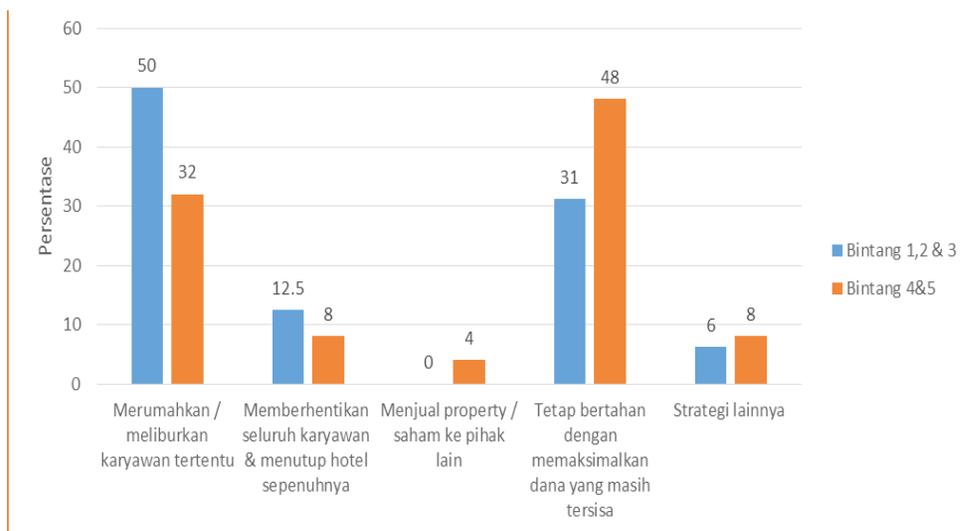
Gambar 7. Sertifikat verifikasi protokol CHSE hotel berbintang pada masing-masing *cluster* di Kabupaten Badung (Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner, 2021)

Gambar 7 menjelaskan bahwa untuk *cluster* bintang 1,2 dan 3 menyatakan bahwa sebanyak 90 persen sudah memenuhi sertifikat verifikasi penerapan

protokol CHSE sedangkan 10 persen sisanya menyatakan masih dalam proses. Berbeda dengan *cluster* bintang 4 dan 5 yang nantinya memiliki pangsa pasar yang lebih luas dibandingkan hotel bintang 1,2 dan 3 telah memenuhi 95 persen sertifikat verifikasi penerapan protokol CHSE dari 20 sampel hotel yang diteliti sisanya 5 persen menyatakan masih dalam proses melengkapi beberapa poin lainnya untuk kemudian akan memenuhi proses secara lengkap.

4.4 Strategi yang akan Dilakukan Hotel Berbintang di Kabupaten Badung jika Pandemi Covid-19 Berkelanjutan dalam Satu sampai Dua Tahun Mendatang

Kabupaten Badung yang memiliki jumlah hotel berbintang terbanyak di Provinsi Bali diharuskan untuk merancang beberapa strategi pilihan terbaik agar mampu bertahan di balik kenyataan pahit yang dihadapi. Strategi tersebut dipilih jika pandemi Covid-19 berkelanjutan dalam satu sampai dua tahun mendatang. Berikut akan dijabarkan dalam bentuk grafik hasil strategi yang dipilih hotel-hotel berbintang yang ada di Kabupaten Badung dengan 30 sampel hotel yang terpilih dan dikelompokkan kedalam masing-masing *cluster*.



Gambar 8. Strategi yang akan dilakukan hotel berbintang jika pandemi Covid-19 berkelanjutan dalam satu sampai dua tahun mendatang di Kabupaten Badung. (Sumber: Hasil olah data kuesioner penelitian, 2021)

Berdasarkan Gambar 8 yang tersaji, dapat dilihat bahwa ada empat alternatif strategi yang ditempuh oleh hotel berbintang. Secara rinci masing-masing strategi disajikan dalam narasi berikut ini.

4.4.1 Alternatif Strategi untuk Cluster Bintang 1, 2 dan 3

Dari hasil penelitian yang dilakukan, strategi yang ditempuh paling banyak untuk *cluster* bintang 1, 2, dan 3 adalah merumahkan atau meliburkan karyawan tertentu sebanyak 50 persen. Saat pandemi Covid-19 berdampak pada industri jasa akomodasi perhotelan, saat itu pula hotel bintang 1, 2, dan 3 mulai perlahan meliburkan karyawan-karyawan mereka. Selama periode sembilan bulan terakhir sudah banyak karyawan yang dirumahkan dimulai dari karyawan operasional, seperti departmen *housekeeping*, departmen *Front Office* dan departmen *FB Service*.

Hasil survei menunjukkan bahwa, karyawan dari *department* tersebut saat pandemi Covid-19 paling banyak dirumahkan dikarenakan semakin hari jumlah tingkat hunian semakin menurun sehingga karyawan-karyawan tersebut diliburkan terlebih dahulu. Selanjutnya untuk periode satu sampai dua tahun mendatang jika Covid-19 berkelanjutan maka karyawan yang akan dirumahkan adalah karyawan dari departmen lain seperti *Engineering*, *Security* dan *Back Office* bahkan akan disusul oleh karyawan non operasional dari *level supervisor* sampai *manager department*.

Strategi kedua yaitu tetap bertahan dengan memaksimalkan dana yang masih tersisa sebanyak 31 persen. Strategi ini diambil dengan harapan dana cadangan yang masih tersisa tahun sebelumnya untuk menutupi *cash recovery* seoptimal mungkin selama operasional tetap berjalan. Strategi pilihan ketiga yaitu memberhentikan seluruh karyawan dan menutup hotel sepenuhnya sebanyak 12,5 persen. Strategi ini ditempuh dikarenakan hotel tidak bisa bertahan lagi untuk menutupi biaya operasional hotel. Alasan lain dipilihnya strategi ini untuk menuju efisiensi terkait biaya variabel seperti biaya listrik, biaya air, dan sebagainya. Kemudian pilihan strategi terakhir untuk *cluster* bintang 1,2 dan 3 yaitu strategi lainnya. Diantaranya dikemukakan oleh General Manager dari salah satu hotel bintang 3 di wilayah Legian yaitu menyewakan properti kepada pihak lain dengan mengupayakan karyawan yang masih bisa bekerja.

4.4.2 Alternatif Strategi untuk Cluster Bintang 4 dan 5

Dari hasil penelitian yang dilakukan, strategi yang ditempuh paling banyak untuk *cluster* bintang 4 dan 5 adalah tetap bertahan dengan memaksimalkan dana yang masih tersisa sebanyak 48 persen. Strategi ini diambil mengingat bahwa sebanyak 65 persen dari total 20 hotel bintang 4 dan 5 memiliki dana simpanan untuk mencukupi biaya operasional yang berasal dari *owner* atau pemilik perusahaan (hasil olah data kuesioner, 2021). Sebut saja salah satu hotel bintang 4 di Jalan Pantai Kuta menyebutkan bahwa setiap bulannya *owner* mengalokasikan dana sebesar 250 juta untuk mengcover biaya operasional

hotel agar tetap bertahan. Kisaran besarnya dana yang *owner* alokasikan setiap bulannya untuk bintang 4 dan 5 yaitu 150 juta – 500 juta

Strategi kedua yang ditempuh yaitu merumahkan atau meliburkan karyawan tertentu sebanyak 32 persen. Saat ini hotel bintang 4 dan 5 secara bertahap sudah merumahkan atau meliburkan karyawan mereka. Dari hasil olah data kuesioner menyebutkan bahwa selama sembilan terakhir pihak *management* sudah merumahkan atau meliburkan karyawan, dimulai dari karyawan yang paling banyak jumlah tenaga kerjanya seperti karyawan di *Department Housekeeping*, *Department F&B Service*, *Department FB Product* dan *Departmet Front Office*. Oleh karena itu, jika kedepannya pandemi Covid-19 berkelanjutan, maka akan disusul oleh karyawan di departmen lain, seperti SPA, *Engineering*, *Security*, dan *Back Office*.

Strategi pilihan ketiga yaitu memberhentikan seluruh karyawan dan menutup hotel sepenuhnya sebanyak 8 persen serta beberapa strategi lainnya yang juga sebanyak 8 persen. Adapun beberapa strategi lainnya yang dikemukakan salah satu hotel bintang 4 di Jalan Petitenget Kerobokan Kuta Utara yaitu dengan menekan cost atau pengeluaran, memaksimalkan segala sumber daya yang dimiliki serta terus meningkatkan promosi.

Strategi lain yang juga dikemukakan general manager hotel bintang 4 di wilayah Seminyak, yaitu tetap berjalan dengan berbagai jenis promosi yang dilakukan, *saving cost*, *maintenance fixed cost* dan tetap mengikuti kebijakan dari pemerintah. Selain 4 strategi diatas, strategi terakhir yang ditempuh bintang 4 dan 5, yaitu menjual properti atau saham ke pihak lain sebanyak 4 persen. Strategi ini dipilih jika keempat strategi diatas sudah tidak lagi memungkinkan untuk optimalkan hotel tetap bertahan, sehingga menjual ke pihak lain merupakan jalan terakhir yang akan ditempuh.

5. Simpulan

Kemampuan bertahan hotel berbintang di Kabupaten Badung dari masing-masing *cluster* dengan total jumlah sampel sebanyak 30 hotel dalam periode Maret 2020 hingga Desember 2020 dapat dikatakan mampu bertahan. Kemampuan bertahan tiap hotel berbintang dapat dilihat pada tingkat *occupancy* atau tingkat hunian selama sembilan bulan terakhir. Namun jika dilihat dari tingkat hunian selama periode sembilan bulan berjalan sejauh ini tingkat hunian belum ada yang mencapai angka 40 persen. Karena secara umum tingkat hunian dibawah 40 persen yang berasal dari *main income* dan *supporting income* belum mampu menutupi biaya-biaya operasional hotel.

Upaya yang dilakukan hotel berbintang di Kabupaten Badung untuk tetap bertahan selama setahun atau sejak pandemi Covid-19 dimulai, yaitu yang pertama dalam bidang promosi. Secara umum promosi yang dilakukan

dari masing-masing *cluster* memiliki beberapa kesamaan yaitu menurunkan harga di OTA (*online travel agent*), *pay now stay later*, *staycation*, *food promotion* dan *room promotion*. Upaya dalam bidang sumber daya manusia juga dilakukan dari masing-masing *cluster* seperti merumahkan karyawan dengan dengan sistem unpaid leave (UL), pemotongan gaji pokok hingga mencapai 50 persen, melakukan pemutusan hubungan kerja kepada para karyawan hingga pengurangan hari kerja tiap bulannya kepada para karyawan yang masih berstatus karyawan. Selanjutnya dana cadangan yang dimiliki oleh tiap-tiap hotel juga sangat membantu hotel tetap bertahan. Kedua *cluster* menyebutkan bahwa dana cadangan paling banyak berasal dari pemilik (*owner*). Upaya yang terakhir yang dilakukan, yaitu dengan penerapan protokol CHSE di masing-masing unit hotel berbintang sekaligus melengkapi sertifikat verifikasi berbasis protokol CHSE.

Strategi yang akan dilakukan hotel berbintang di Kabupaten Badung jika pandemi Covid-19 berkelanjutan dalam satu sampai dua tahun mendatang yaitu dari *cluster* bintang 1, 2, dan 3 strategi yang paling banyak dipilih yaitu merumahkan atau meliburkan karyawan tertentu seperti departmen yang tidak terlibat langsung dengan wisatawan, contohnya HRD, *sales marketing*, dan *accounting*.

Berbeda dengan *cluster* bintang 4 dan 5 strategi yang ditempuh paling banyak adalah tetap bertahan dengan memaksimalkan dana yang masih tersisa. Strategi kedua yang dipilih untuk *cluster* hotel bintang 1, 2, dan 3, yaitu memaksimalkan dana yang masih tersisa sedangkan untuk *cluster* bintang 4 dan 5 memilih untuk merumahkan atau meliburkan karyawan tertentu. Strategi pilihan ketiga dari kedua *cluster* sama-sama memilih untuk memberhentikan seluruh karyawan dan menutup hotel sepenuhnya. Strategi yang ditempuh dari kedua *cluster* yaitu menjual properti atau saham ke pihak lain.

Ucapan Terima Kasih

Terima kasih penulis ucapkan kepada Bapak Ir.A.A.P.Agung Suryawan W.,M.Sc., Ph.D. selaku pembimbing I, yang selalu sabar dalam memberikan bimbingan, dorongan, dan nasihat dalam menulis tesis. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. I Komang Gde Bendesa, M.A.D.E., Prof. Dr. Ir. Made Antara, MS., Dr. I Putu Gde Sukaatmadja, SE.MP.selaku penguji yang telah memberikan masukan, saran, dan koreksi yang membangun sehingga tesis ini dapat terwujud. Tidak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh staf Sekretariat S2 Kajian Pariwisata Universitas Udayana yang telah banyak membantu dalam proses administrasi dari awal perkuliahan hingga proses tesis ini rampung.

Daftar Pustaka

- Anonim. (2013). Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia nomor PM.53/HM.001/MPEK/2013 Tentang Standar Usaha Hotel. Sumber: www.peraturan.bpk.go.id
- Bali.inews.id. (2020). "Wajib Tes Swab ke Bali, Kedatangan Wisatawan Lewat Bandara Ngurah Rai Melonjak". Sumber: <https://bali.inews.id/>. Diakses 17 Desember 2020.
- Baliprov.go.id. (2020). "Wakil Gubernur Bali Cok Ace Gandeng Stakeholder Bangkitkan Pariwisata Bali Di tengah Pandemi COVID-19" Sumber: <https://www.baliprov.go.id/>. Diakses 2 Nov 2020.
- Baliprov.go.id. (2020). "31 Juli, Gubernur Bali Resmi Buka Pintu Masuk Wisatawan Nusantara". Sumber: <https://www.baliprov.go.id/>. Diakses pada tanggal 28 April 2020.
- Benarnews.org. (2020). "Pariwisata Bali Mati Suri akibat Pandemi Covid-19". Sumber: <https://www.benarnews.org/>. Diakses 8 April 2020.
- BPS Kabupaten Badung. (2020). Diakses melalui www.badungkab.bps.go.id
- BPS Provinsi Bali. (2020). Denpasar. Diakses melalui www.bali.bps.go.id
- BPS Indonesia. (2020). Jakarta. Diakses melalui www.bps.go.id
- Darmawi, Herman. (2005). *Manajemen Risiko*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dalimunthe, Sudiyar. (2020). 'Penerapan Manajemen Manajemen Risiko Bagi Industri Perasuransian Agar Tetap *Survive* dan Kompetitif di Masa Pandemi'. *Jurnal Universitas Tri Sakti Program Studi Manajemen*. Vol 7 No.1. Jakarta Timur
- Diayudha, Lanang. (2020). 'Industri Perhotelan Di Indonesia Pada Masa Pandemi Covid-19: Analisis Deskriptif'. *Jurnal Universitas Bunda Mulia*. Vol.3 (No.1). Hlmn. 01 - 56. Program Studi Program Studi Manajemen, Universitas Bunda Mulia.
- Djunaedi, Zulkifli. (2011). *Prinsip Dasar Manajemen Risiko (Risk Management)*. Depok: FKM UI.
- George R. Terry. (2003). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Gossling, Stefan, Daniel Scott, and C. Michael Hall. (2020). "Pandemics, Tourism and Global Change: a Rapid Assessment of COVID-19". *Journal of Sustainable Tourism*, <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>, pp 1-20
- Handbook Panduan Kebersihan, Kesehatan, Keselamatan, dan Kelestarian Lingkungan di Hotel. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Edisi Juli 2020.
- Kusuma, B., Bagus Kusuma Wijaya, dan Wayan Eny Mariani. (2021). 'Dampak Pandemi Covid-19 Pada Sektor Perhotelan Di Bali'. *Warmadewa Management*

and Business Journal (WMBJ). Vol 3 No.1. pp 49-59.

- Kusumaningtyas. (2020). Pelajaran Yang Dipetik Dari Covid-19 Untuk Usaha Perhotelan Yang Beroperasi Di Jawa Timur. *Jurnal Repository STIE Mahardika*. Vol 3 No.2 pp 80-86.
- Masatip. (2020). 'Marketing Strategy Analysis of the Inna Parapat Hotel in a Covid-19 Pandemic Situation. *Jurnal Akademi Pariwisata Medan*. Vol. 8 No.2. Politeknik Pariwisata Medan
- Nuruddin, Putu Eka Wirawan, Sri Pujiastuti, Ni Nyoman Sri Astuti. (2020). 'Strategi Bertahan Hotel di Bali Saat Pandemi Covid-19. *Journal of Bali Studies*. Volume 10, Nomor 02. pp 579-602.
- Permadi dan Muqoffa. (2020). 'Analisis Manajemen Risiko PT. Amanu Zamzam Sakinah Solo Menghadapi Kebijakan Pemerintah di Masa Pandemi Covid-19'. *Journal of Multidisciplinary Studies*. Vol. 4 No. 2, 2020. Hlmn. 01-29.
- Pforr, Christof and Peter J Hosie (2007). "Crisis Management in Tourism: Preparing for Recovery." *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 23, No. 02, pp 249-264.
- Qiu, Richard T.R., Jinah Park, ShiNa Li and Haiyan Song. (2020). "Social Costs of Tourism during the Covid-19 Pandemic". *Annals of Tourism Research*, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102994>, pp 1-14.
- Raid, Aomar. (2017). 'An Assessment of Green Practices in Hotel Supply Chain: A Study of UAE Hotels'. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. Vol. 32, No.05, pp 71-81.
- Raywhite.co.id. (2021). "Tren Promosi Staycation Saat Pandemi Covid-19". Sumber: <http://www.raywhite.co.id/>. Diakses pada 08 Januari 2021.
- Silpa, Hanoabuyun. (2020). Dampak Covid-19 Terhadap Perekonomian Indonesia. *Journal of Education, Psychology and Counseling*. Vol 2 No 1. Pp 146-153
- Siregar, Agus dan Wibowo. (2020). 'Manajemen Strategi di Masa Pandemi Covid-19'. *Jurnal Universitas Pendidikan Indonesia*. Vol.1 No.2 Hlmn. 40-58
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Sumarni, Yenti. (2020). Pandemi Covid-19: Tantangan Ekonomi dan Bisnis. *Jurnal Ekonomi dan Perbankan IAIN Bengkulu*. Vol.6 No 2. Pp 46-58.
- Suryawardani, IGA Oka. (2015). 'Tourism Leakage of Accommodation in Bali', *Asean Journal on Hospitality and Tourism*. Vol 13 No.1. pp 3-17.
- Yuliana Pinaringsih dan Nugraha Sandi. (2021). 'Strategi Pemasaran Hotel Grand Asrilia Di Masa Pandemi Covid-19'. *Jurnal Media Wisata AKPAR Bandung*. Vol 19 No.1. pp 1-10.