

STRATEGI ADAPTASI ALLIUM TANGERANG HOTEL PADA MASA PANDEMI COVID-19

Yustisia Kristiana, Daniel Yohanes, Yismaya Irving Gunawan
Fakultas Pariwisata, Universitas Pelita Harapan
Jl. M. H. Thamrin Boulevard, Lippo Village, Tangerang, Banten

Informasi Artikel

Dikirim: 26 Januari 2021
Diterima: 28 Juni 2021

Korespondensi pada penulis :

Telepon:

-

Email:

yustisia.kristiana@uph.edu

Abstract

The COVID-19 pandemic that occurred in March 2020 resulted in a drastic decrease in the occupancy rate of Allium Tangerang Hotel. In April 2020, the room occupancy rate has dropped dramatically. This resulted in the Allium Tangerang Hotel being closed throughout May 2020. Allium Tangerang Hotel is trying to adapt to the COVID-19 pandemic. The research objectives were to (1) describe the impact of the COVID-19 pandemic on Allium Tangerang Hotel, and (2) analyze the adaptation strategy of Allium Tangerang Hotel during the COVID-19 pandemic. The method used is qualitative. The data sources were selected using purposive sampling method. The selected informants were General Manager of Allium Tangerang Hotel, Human Resources Department Manager of Allium Tangerang Hotel, Front Office Manager of Allium Tangerang Hotel, and Front Office Supervisor of Allium Tangerang Hotel. The data analysis technique used in this research is interactive analysis. The findings of the research show that the COVID-19 Allium Tangerang Hotel pandemic must close the hotel operations as a whole which affects labor policies. The strategy used by Allium Tangerang Hotel is downsizing. Allium Tangerang Hotel management has developed a confronting style in supporting adaptation strategies to face the COVID-19 pandemic. The results of this study can encourage the management of Allium Tangerang Hotel for planning in facing crises, especially in the hotel industry for business sustainability.

Keywords: *Adaptation Strategy; Business Sustainability; Hospitality Industry Pandemic*

PENDAHULUAN

Sejak awal tahun 2020 seluruh dunia dilanda oleh virus COVID-19, Indonesia merupakan salah satu negara yang terkena wabah COVID-19 sejak tanggal 2 Maret lalu. Menurut pakar epidemiologi Universitas Indonesia Pandu Riono, adaptasi kebiasaan baru sendiri merupakan langkah percepatan penanganan pandemi COVID-19 dalam bidang kesehatan, sosial, dan pemulihan ekonomi negara. Hal ini dimaksudkan agar rakyat Indonesia dapat melanjutkan kegiatan ekonomi dengan syarat mematuhi protokol kesehatan yang ditetapkan pemerintah untuk menanggulangi penyebaran COVID-19 (Mashabi, 2020). Menurut laporan Badan Pusat Statistik (BPS) per Agustus 2020, pertumbuhan ekonomi pada kuartal II 2020 adalah minus 5,32 persen dan pada kuartal I pertumbuhan ekonomi hanya mencapai 2,97 persen yang mana ini terhitung rendah dibandingkan pertumbuhan sebesar 5,02 persen pada periode yang sama di tahun 2019 lalu (BPS, 2020). Berdasarkan data Kementerian Ketenagakerjaan pada 7 April 2020, sebanyak 39.977 perusahaan di sektor formal memilih merumahkan dan melakukan PHK terhadap pekerjanya akibat pandemi COVID-19. Total dari pekerja

yang terdampak adalah sekitar 1.010.579 orang dengan 873.090 pekerja dari 17.224 perusahaan dirumahkan, dan 137.489 pekerja terkena PHK dari 22.753 perusahaan.

Data per September 2020, kasus COVID-19 sudah terkonfirmasi dengan jumlah 257.000 kasus. Wabah ini telah memengaruhi kegiatan perekonomian di Indonesia dengan dampak yang sangat signifikan terutama terhadap salah satu penghasil devisa di Indonesia yaitu sektor pariwisata. Menurut Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Wishnutama Kusubandio, jumlah wisatawan yang datang ke Indonesia bukan hanya berkurang melainkan hampir tidak ada. Pada tahun 2019 jumlah wisatawan yang datang ke Indonesia mencapai 16 juta pengunjung dan memberikan devisa kepada negara sebanyak USD 20 miliar (Prayoga, 2020). Hal ini dirasakan di seluruh wilayah termasuk di Provinsi Banten.

Provinsi Banten adalah salah satu provinsi yang mana sektor pariwisata mampu berkontribusi besar, namun pandemi COVID-19 membuat sektor pariwisata menjadi sektor yang paling terdampak. Pendapatan dari sektor pariwisata sedang menurun drastis akibat wabah COVID-19. Banyak hotel ditutup karena peraturan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dari pemerintah untuk mencegah penyebaran COVID-19 di Indonesia. Hotel yang sedang ditutup mencapai 1.500 menurut Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) sejak 7 April 2020. Untuk wilayah Banten sendiri terdapat lebih dari 18 hotel yang tutup terutama di wilayah Tangerang. Salah satu hotel yang sempat tutup adalah Allium Tangerang Hotel. Allium Tangerang Hotel adalah *business hotel* yang berada di Kota Tangerang.

Pada awal tahun 2020 tingkat hunian kamar Allium Tangerang Hotel masih menunjukkan angka hunian kamar normal sebelum terjadinya pandemi COVID-19. Pandemi COVID-19 yang terjadi pada bulan Maret 2020 mengakibatkan penurunan yang cukup drastis terhadap tingkat hunian kamar Allium Tangerang Hotel. Pada bulan April 2020, tingkat hunian kamar turun lebih drastis dari sebelumnya. Hal tersebut mengakibatkan Allium Tangerang Hotel terpaksa harus tutup sepanjang bulan Mei 2020. Pada bulan Juli setelah berjalannya adaptasi kebiasaan baru, Allium Tangerang Hotel mulai menerima tamu menginap namun tingkat hunian kamar dan *revenue* masih sangat rendah. Pada bulan Juli 2020, tingkat hunian kamar Allium Tangerang Hotel mulai menunjukkan peningkatan yaitu mencapai sebesar 8,47 persen. Pada bulan Agustus 2020 tingkat hunian kamar Allium Tangerang Hotel meningkat menjadi menjadi 19,56 persen, dan pada bulan September 2020, tingkat hunian kamar hotel sudah mulai kembali pulih.

Allium Tangerang Hotel berupaya untuk beradaptasi dalam masa pandemi COVID-19. Adaptasi mengacu pada proses dimana individu serta masyarakat membuat dan mengimplementasikan keputusan tentang penggunaan kapasitas adaptif untuk mengelola risiko dari perubahan yang dirasakan atau diproyeksikan (Eakin & Luers, 2006; Füssel, 2007; Smit & Pilifosova, 2001). Hal ini dilakukan karena kombinasi kemampuan beradaptasi, dan inovasi mampu meningkatkan kapasitas sistem dalam menghadapi guncangan internal misalnya ketidaksetaraan sosial, gejolak politik, dan eksternal seperti pergeseran atau badai ekonomi global (Smit & Wandel, 2006; Hahn & Nykvist, 2017).

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gursoy & Chi (2020) menunjukkan bahwa industri perhotelan diharapkan untuk membuat perubahan substansial pada operasional untuk memastikan kesehatan dan keselamatan karyawan, tamu, dan meningkatkan kesediaan tamu untuk menginap. Hal ini untuk akhirnya untuk melindungi bisnis perhotelan di masa yang akan datang. Penelitian Karam (2018) menunjukkan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan antara proses perencanaan strategis dan gaya manajemen krisis. Temuan tersebut menyatakan pentingnya peran perencanaan strategis di saat krisis untuk meningkatkan kemampuan hotel untuk bertahan dan berkembang dalam krisis. Penelitian yang dilakukan oleh Wenzel, Stanske, & Lieberman (2020) menggambarkan empat tanggapan terhadap krisis yaitu *retrenchment*, *persevering*, *innovating*, dan *exit*.

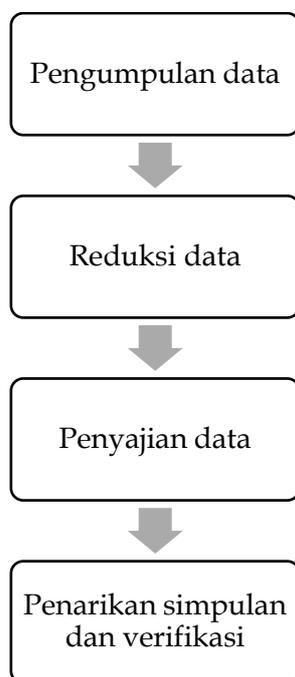
Melihat kondisi ini penulis hendak meneliti strategi adaptasi yang digunakan oleh Allium Tangerang Hotel dalam masa pandemi COVID-19 untuk keberlanjutan bisnis. Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah yang untuk penelitian ini adalah (1) bagaimana dampak pandemi COVID-19 terhadap Allium Hotel Tangerang? dan (2) bagaimana strategi adaptasi Allium Tangerang Hotel dalam masa pandemi COVID-19?. Tujuan penelitian adalah untuk (1) menggambarkan dampak pandemi COVID-19 terhadap Allium Tangerang Hotel, dan (2) menjelaskan strategi adaptasi Allium Tangerang Hotel dalam masa pandemi COVID-19.

METODE

Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif digunakan untuk menggambarkan dampak pandemi COVID-19 terhadap Allium Tangerang Hotel, dan menjelaskan strategi adaptasi Allium Tangerang Hotel dalam masa pandemi COVID-19. Penelitian dilakukan pada bulan Agustus sampai Desember 2020. Sumber data yang dipilih menggunakan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap paling mengetahui tentang apa yang diharapkan (Sugiyono, 2018). Informan dipilih termasuk dalam kelompok pemangku kepentingan primer karena memiliki pengalaman dan pengetahuan yang sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu: *General Manager Allium Tangerang Hotel (R1)*, *Human Resources Department Manager Allium Tangerang Hotel (R2)*; *Front Office Manager Allium Tangerang Hotel (R3)*, dan *Front Office Supervisor Allium Tangerang Hotel (R4)*.

Pengumpulan data yang dilakukan adalah pengumpulan data primer dan data sekunder. Dalam pengumpulan data primer menggunakan wawancara mendalam (*in depth interview*) dan observasi. Wawancara mendalam yang dilakukan dalam penelitian ini adalah jenis wawancara *semi-structured*, dimana wawancara yang akan dilakukan diarahkan melalui pedoman wawancara yang telah disusun. Pengumpulan data sekunder didapat melalui dokumen-dokumen atau informasi tentang Allium Tangerang Hotel.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis interaktif menurut Miles & Huberman (1984) yaitu pengumpulan data, reduksi data yang berarti merangkum, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan membuang yang tidak diperlukan, tahap selanjutnya adalah menyajikan data, dan langkah terakhir adalah penarikan simpulan serta verifikasi. Tahapannya dapat dilihat pada Gambar 1. Validitas yang digunakan adalah triangulasi data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data tersebut (Moleong, 2017).



Gambar 1. Tahapan Analisis Data

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Data penelitian pada bagian ini merupakan hasil wawancara dengan semua informan. Pertanyaan pertama adalah “apa dampak pandemi terhadap Allium Tangerang Hotel?”; pertanyaan kedua “bagaimana strategi adaptasi Allium Tangerang Hotel dalam masa pandemi COVID-19?”; pertanyaan ketiga “bagaimana penerapan protokol kesehatan yang dilakukan Allium Tangerang

Hotel?"; pertanyaan keempat "apa strategi Pemerintah terkait penanganan dampak pandemi?"; dan pertanyaan kelima "bagaimana masa depan industri perhotelan?". Semua tanggapan informan adalah kutipan asli, dan telah dikutip sebagaimana dinyatakan oleh para informan.

Dampak pandemi terhadap Allium Tangerang Hotel

Empat informan memberikan tanggapan tentang dampak pandemi terhadap Allium Tangerang Hotel.

R1 "...Allium Tangerang Hotel tutup selama bulan Mei sampai pertengahan Juni ..."

R2 "...Hotel tutup pada bulan Mei sampai pertengahan Juni, terdapat penyesuaian terkait staf..."

R3 "...*Revenue* pada bulan Maret turun sangat drastis dan ini berlangsung sampai bulan April, akhirnya Allium Tangerang Hotel tutup sepanjang bulan Mei sampai pertengahan Juni..."

R4 "...*Revenue* hotel sampai bulan April sudah turun sekali, akhirnya hotel harus tutup, dan staf dirumahkan selama periode penutupan hotel..."

Strategi adaptasi Allium Tangerang Hotel dalam masa pandemi COVID-19

Empat informan memberikan tanggapan tentang strategi adaptasi Allium Tangerang Hotel dalam masa pandemi COVID-19.

R1 "...Allium Tangerang Hotel melakukan *downsizing* atau penyederhanaan. Secara rutin dilakukan *General Staff Meeting* untuk membangun kerja sama antar staf dengan cara berbagi informasi sehingga seluruh staf lebih memahami kondisi hotel. Melalui *General Staff Meeting*, manajemen mendapat masukan untuk dapat beradaptasi dengan keadaan yang sedang terjadi pada masa pandemi COVID-19..."

R2 "...Hotel melakukan *downsizing*, memberhentikan para *daily worker* yang sedang beroperasi di Allium Tangerang Hotel untuk membantu mengurangi pengeluaran hotel. Saat hotel mulai buka kembali, hanya mengerahkan setengah dari jumlah karyawan di setiap departemen..."

R3 "...Hotel melakukan *downsizing*, yaitu program untuk menghemat pengeluaran hotel, beberapa hal yang dilakukan seperti pemotongan jam kerja karyawan dan penghematan energi yang digunakan hotel. ..."

R4 "...Hotel melakukan *downsizing*, yaitu pengurangan kapasitas buat menghemat biaya operasional hotel dan pengaturan jam kerja staf saat hotel dibuka kembali..."

Penerapan protokol kesehatan yang dilakukan Allium Tangerang Hotel

Empat informan memberikan tanggapan tentang penerapan protokol kesehatan yang dilakukan Allium Tangerang Hotel.

R1 "...Pengurangan kapasitas ruangan hanya 30 persen hingga 50 persen dengan menerapkan *social distancing*, perubahan dalam *servicing* makanan dan minuman, melakukan disinfektan secara rutin, mencuci tangan, dan keharusan memakai masker. Hotel memasang *signage* protokol kesehatan..."

R2 "...Hotel menyediakan fasilitas untuk menjaga *self-hygiene* karyawan maupun tamu seperti wastafel, peletakan dispenser *hand sanitizer*, dan pengecekan suhu tubuh..."

R3 "...Menyediakan fasilitas kebersihan, pemasangan *signage*, pengurangan kapasitas ruangan..."

R4 "...Hotel sudah menyediakan fasilitas kebersihan, pemasangan *signage* sebagai pengingat untuk menjaga kebersihan, dan pengecekan suhu..."

Strategi Pemerintah terkait penanganan dampak pandemi

Dua informan memberikan tanggapan tentang strategi Pemerintah terkait penanganan dampak pandemi.

R1 "...Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif mengeluarkan kebijakan untuk sertifikasi CHSE yaitu *Cleaniness, Health, Safety, and Environment Sustainability*..."

R2 "...Pemerintah Kota Tangerang memberikan buku panduan untuk menjalankan protokol kesehatan, dan Kemenparekraf mengembangkan program CHSE bagi usaha pariwisata..."

Masa depan industri perhotelan

Empat informan memberikan tanggapan tentang masa depan industri perhotelan.

R1 "...Industri perhotelan masa depan dan seterusnya akan selalu ada dan berkelanjutan..."

R2 “...Industri pariwisata tidak akan pernah mati karena orang akan selalu melakukan perjalanan dan ada kebutuhan akan akomodasi ...”

R3 “...Masa depan industri perhotelan itu cerah sekali tetapi sayangnya terhalang dengan pandemi COVID-19. Saya tetap positif terhadap masa depan perhotelan ...”

R4 “...Industri perhotelan akan baik-baik saja, karena akan selalu ada kebutuhan orang untuk menginap ...”

Pembahasan

Dampak Pandemi Terhadap Allium Tangerang Hotel

Dampak pandemi COVID-19 tidak hanya berdampak pada industri perhotelan saja tetapi seluruh industri pariwisata secara keseluruhan. Sepinya industri pariwisata disebabkan oleh upaya pemerintah untuk menanggulangi efek dari pandemi seperti program Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Pembatasan ini menyebabkan tidak ada tamu yang menginap di hotel, yang akhirnya memengaruhi operasional hotel. Gursoy & Chi (2020) menyatakan bahwa *breakeven point* dalam industri perhotelan sangat tinggi karena biaya operasional yang tergolong tinggi, dan agar sebuah hotel dapat bertahan harus selalu ada permintaan untuk fasilitas yang ditawarkan hotel sehingga hotel harus memikirkan cara-cara untuk menarik tamu untuk datang.

Ketakutan orang-orang untuk berwisata saat ini disebabkan oleh karena pandemi dan bagi industri perhotelan kondisi ini belum pernah dihadapi sebelumnya. Survei yang dilakukan Gursoy & Chi (2020) menyatakan bahwa 15 persen orang merasa nyaman menginap di hotel jika kemampuan untuk mengecek dan mengisolasi virus COVID-19 sudah lebih baik. Sekitar 18 persen dari orang merasa nyaman menginap di hotel jika daerah di mana hotel itu berada memiliki kasus virus COVID-19 yang sedikit dan hotel memiliki kemampuan untuk mengecek dan mengisolasi korban, sekitar 14 persen hanya akan mengunjungi restoran, dan sekitar 17 persen dari jumlah orang tersebut hanya akan berkunjung ke hotel jika vaksin untuk virus COVID-19 sudah ditemukan.

Faktor ketakutan untuk berkunjung atau menginap di hotel membuat banyak hotel yang akhirnya bangkrut atau bahkan tutup. Pandemi COVID-19 menyebabkan sepinya tamu yang menginap dan hal ini juga terjadi terhadap Allium Tangerang Hotel. Pandemi COVID-19 menyebabkan tingkat hunian kamar dan *revenue* Allium Tangerang Hotel menurun drastis mulai pada Maret 2020 hingga Juni 2020. Pada bulan Mei 2020 bahkan Allium Tangerang Hotel harus menutup operasional hotel secara keseluruhan. Hal ini mendorong pihak manajemen Allium Tangerang Hotel melakukan kebijakan terkait dengan tenaga kerja. Banyak tenaga kerja yang dirumahkan atau bekerja dengan hari yang dibatasi sehingga berpengaruh pada penerimaan gaji yang lebih rendah.

Kebijakan yang diambil oleh Allium Tangerang Hotel dilakukan untuk keberlanjutan bisnis. Keberlanjutan suatu bisnis dapat dilakukan dengan berbagai upaya antara lain dengan mengurangi biaya saat ini maupun biaya yang akan muncul di masa yang akan datang, dalam bentuk apapun. Hal ini untuk mendukung profitabilitas, daya saing, dan juga usia dari bisnis (Scott, 2013).

Strategi Adaptasi Allium Tangerang Hotel Dalam Masa Pandemi COVID-19

Seperti yang dinyatakan Gursoy & Chi (2020) sebelumnya bahwa *breakeven point* dalam industri perhotelan sangat tinggi karena biaya operasional yang tergolong tinggi. Jumlah *revenue* Allium Tangerang Hotel yang semakin berkurang akhirnya pada satu keputusan untuk menutup operasional hotel dari bulan Mei 2020 hingga pertengahan bulan Juni 2020 dalam rangka menghemat biaya. Untuk tetap bertahan, Allium Tangerang Hotel harus dapat beradaptasi dengan keadaan lingkungannya dan untuk kasus ini, Allium Tangerang Hotel harus dapat beradaptasi dengan pandemi COVID-19.

Menurut Soekanto (2013) adaptasi sosial adalah hubungan suatu kelompok atau lembaga dengan lingkungan yang dapat mendukung eksistensi lembaga atau kelompok tersebut untuk bertahan hidup, dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan tersebut. Strategi yang digunakan Allium Tangerang Hotel untuk bisa dapat bertahan saat masa pandemi adalah melakukan *downsizing* dimana hotel melakukan upaya penghematan pengeluaran seperti penghematan energi dan air dalam hotel bahkan pengurangan jumlah karyawan yang bekerja secara bersamaan. Hal ini termasuk dalam strategi penghematan untuk beradaptasi dalam masa pandemi COVID-19. Strategi ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wenzel, Stanske, dan Lieberman (2020) dimana dinyatakan

terdapat empat tipe respons oleh perusahaan terhadap krisis, yaitu *retrenchment*, *persevering*, *innovating*, dan *exit*. Penghematan (*retrenchment*) merupakan satu dari empat respons dimana ini merupakan suatu strategi perusahaan agar tetap bertahan dalam sebuah krisis.

Untuk menghadapi pandemi COVID-19, setiap organisasi akan memiliki gaya yang berbeda-beda. Tindakan adaptasi yang dilakukan saat menghadapi krisis dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dalam organisasi. Terdapat empat gaya kepemimpinan dalam penanganan krisis yaitu 1) *escape style*, merupakan gaya yang negatif dimana pemimpin dari sebuah organisasi membiarkan krisis dan efeknya secara keseluruhan, mengakui bahwa tidak bisa mengatasi krisis tersebut, dan menyalahkan kemampuan staf organisasi karena tidak dapat mengatasi krisis; 2) *containing/containment style*, gaya dimana pemimpin mengurangi efek dan penyebaran dari sebuah krisis, krisis tersebut dilimitasi dan berhenti pada tingkat yang sudah dicapai, bekerja untuk menyerap tekanan yang dikeluarkan oleh krisis tersebut, dan akhirnya dihancurkan oleh krisis tersebut; 3) *the cooperation/teamwork style*, gaya dimana semua orang dalam suatu organisasi pada sebuah krisis bekerja sama dan setiap anggota memiliki tugas spesifik untuk mengatasi krisis; dan 4) *the confronting style*, gaya dimana pemimpin organisasi dengan pertolongan dari staf menghadapi krisis secara ilmiah, didasari oleh prediksi yang baik, identifikasi peran dan tugas, bergerak secara cepat dalam semua fase krisis untuk mengurangi efek negatif krisis, dan mengembalikan organisasi ke kondisi yang stabil kembali (Abd-Elal, 2008; Ahmed, 2002; El-Mahdi & Hiba, 2002; Pearson & Mitroff, 1993). Gaya kepemimpinan dari manajemen Allium Tangerang Hotel dalam menghadapi krisis termasuk dalam *confronting style*, dimana manajemen bersama seluruh staf bergerak cepat dalam semua fase krisis untuk mengurangi dampak negatif, serta mengembalikan hotel secara bertahap ke kondisi yang stabil. Pihak manajemen dan karyawan harus bekerja sama untuk dapat mengurangi atau bahkan memutuskan rantai penularan COVID-19 dengan penerapan disiplin protokol kesehatan. Hal ini dapat dicerminkan melalui kegiatan yang dilakukan Allium Tangerang Hotel dimana pihak hotel menyelenggarakan kegiatan *General Staff Meeting* untuk mensosialisasikan informasi mengenai keadaan hotel kepada semua staf secara transparan dan bertukar saran dan masukan bagi manajemen hotel untuk beradaptasi dengan keadaan yang sedang terjadi pada masa pandemi COVID-19.

Allium Tangerang Hotel melakukan protokol kesehatan dengan penyediaan fasilitas kebersihan seperti wastafel, dispenser *hand sanitizer*, dan aktivitas penyemprotan disinfektan kamar-kamar dan seluruh area hotel untuk menjaga kebersihan udara. Pemerintah memberikan dukungan kepada Allium Tangerang Hotel berupa panduan penerapan protokol kesehatan dalam hotel. Gursoy & Chi (2020) dalam surveinya mengemukakan bahwa lebih dari 40 persen responden dari tamu hotel berharap pihak hotel dapat menyediakan fasilitas kesehatan dan tamu bersedia untuk membayar lebih untuk mendapatkan alat-alat kesehatan dari hotel. Penyediaan fasilitas kebersihan dan kesehatan oleh Allium Tangerang Hotel dapat mendapatkan akan memberikan rasa aman kepada para tamu dan pada akhirnya mampu meningkatkan jumlah tamu yang menginap.

Penerapan prinsip CHSE (*Cleanliness, Health, Safety, and Environment Sustainability*) memberikan jaminan kepada tamu bahwa hotel telah memenuhi syarat protokol terkait dengan kebersihan, kesehatan, keselamatan, dan kelestarian lingkungan. Allium Tangerang Hotel mengikuti program sertifikasi CHSE (*Cleanliness, Health, Safety, and Environment Sustainability*) sebagai bentuk adaptasi dalam masa pandemi COVID-19. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Gursoy dan Chi (2020) yang menunjukkan bahwa industri perhotelan diharapkan untuk membuat perubahan substansial pada operasional untuk memastikan kesehatan dan keselamatan karyawan, tamu, dan meningkatkan kesediaan tamu untuk menginap. Hal ini pada akhirnya untuk melindungi bisnis perhotelan di masa yang akan datang.

Karam (2018) menyatakan bahwa perencanaan strategis dalam waktu krisis mempunyai peran penting dalam kemampuan hotel untuk bertahan dalam krisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan antara proses perencanaan strategis dan gaya manajemen krisis. Pandemi COVID-19 mendorong Allium Hotel Tangerang mengembangkan gaya manajemen krisis, namun manajemen masih perlu untuk menyusun perencanaan strategis di saat krisis sehingga dapat meningkatkan kemampuan hotel untuk bertahan dan berkembang dalam krisis.

KESIMPULAN

Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa pandemi COVID-19 menyebabkan sepi tamu yang menginap dan hal ini juga terjadi terhadap Allium Tangerang Hotel. Pandemi COVID-19

menyebabkan tingkat hunian kamar dan *revenue* Allium Tangerang Hotel menurun drastis mulai pada Maret 2020 hingga Juni 2020. Pada bulan Mei 2020 bahkan Allium Tangerang Hotel harus menutup operasional hotel secara keseluruhan. Hal ini mendorong pihak manajemen Allium Tangerang Hotel melakukan kebijakan terkait dengan tenaga kerja. Banyak tenaga kerja yang dirumahkan atau bekerja dengan hari yang dibatasi sehingga berpengaruh pada penerimaan gaji yang lebih rendah.

Strategi yang digunakan Allium Tangerang Hotel untuk bisa dapat bertahan saat masa pandemi adalah melakukan *downsizing* dimana hotel melakukan upaya penghematan pengeluaran seperti penghematan energi dan air dalam hotel bahkan pengurangan jumlah karyawan yang bekerja secara bersamaan. Allium Tangerang Hotel menggunakan strategi penghematan untuk beradaptasi dalam masa pandemi COVID-19. Allium Tangerang Hotel secara aktif mengikuti program sertifikasi CHSE (*Cleanliness, Health, Safety, and Environment Sustainability*) untuk memberikan jaminan kepada tamu hotel. Gaya kepemimpinan dari manajemen Allium Tangerang Hotel dalam menghadapi krisis termasuk dalam *confronting style*, dimana manajemen bersama seluruh staf bergerak cepat dalam semua fase krisis untuk mengurangi dampak negatif, serta mengembalikan hotel secara bertahap ke kondisi yang stabil.

Berdasarkan simpulan yang telah dipaparkan maka saran untuk manajemen Allium Tangerang Hotel kiranya dapat mengembangkan perencanaan strategis di saat krisis sehingga dapat meningkatkan kemampuan hotel untuk bertahan dan dalam menghadapi krisis. Saran untuk penelitian selanjutnya kiranya dapat dilakukan untuk hotel dengan jenis yang berbeda misalnya *resort hotel* dengan strategi adaptasi yang lebih spesifik di berbagai departemen yang terdapat di hotel, misalnya *Front Office, Food & Beverage*, dan lainnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Abd-Elaal, R. (2008). *Methods of Crises Management to Public Schools Principals in Gaza Governorates and their Relationship to Strategic Planning*. Islamic University.
- Ahmed, A. (2002). *Educational Crisis Management in Schools: Causes and Treatment*. Cairo: Dar El Fekr El-Araby.
- Eakin, H., & Luers, A. L. (2006). Assessing the vulnerability of social-environmental systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 31, 365–394. <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144352>
- El-Mahdi, S., & Hiba, H. (2002). Behavioral practices of school managers in dealing with crises inside the school. *Journal of the Faculty of Education and Psychology*, 26(4), 221–143.
- Füssel, H. M. (2007). Adaptation planning for climate change: Concepts, assessment approaches, and key lessons. *Sustainability Science*, 2, 265–275. <https://doi.org/10.1007/s11625-007-0032-y>
- Gursoy, D., & Chi, C. G. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(5), 527–529. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1788231>
- Hahn, T., & Nykvist, B. (2017). Are adaptations self-organized, autonomous, and harmonious? Assessing the social–ecological resilience literature. *Ecology and Society*, 22(1), 12. <https://doi.org/10.5751/ES-09026-220112>
- Karam, M. G. (2018). The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-Star Hotels. *Journal of Hotel and Business Management*, 7(1), 1–9. <https://doi.org/10.4172/2169-0286.1000171>
- Mashabi, S. (2020, July 13). *Dibanding New Normal, Ahli Sarankan Pemerintah Sosialisasikan Ini*. Retrieved from <https://nasional.kompas.com/read/2020/07/13/13483681/dibanding-new-normal-ahli-sarankan-pemerintah-sosialisasikan-ini>.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative Data Analysis A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metode penelitian kualitatif* (Cetakan ke). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 48–59. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142058>
- Prayoga, F. (2020, July 23). *Dampak Covid-19, Wishnutama: Sektor Pariwisata bukan Berkurang, Nyaris Nol*. Retrieved from <https://economy.okezone.com/read/2020/07/23/320/2251131/dampak-covid-19-wishnutama-sektor-pariwisata-bukan-berkurang-nyaris-nol>.
- Scott, J. T. (2013). *The Sustainable Business*. UK: Greenleaf Publishing Limited.
- Smit, B., & Pilifosova, O. (2001). Adaptation to climate change in the context of sustainable development and equity. In *Climate Change 2001: impacts, adaptation and vulnerability, Chapter 18*. Cambridge.
- Smit, B., & Wandel, J. (2006). Adaptation, adaptive capacity and vulnerability. *Global Environmental Change*, 16(3), 282–292. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.03.008>
- Soekanto, S. (2013). *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41, V7–V18. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>