

JURNAL KAJIAN BALI

Journal of Bali Studies

p-ISSN 2088-4443 # e-ISSN 2580-0698
Volume 10, Nomor 02, Oktober 2020
<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 di Bali Saat Pandemi Covid-19

Nuruddin¹, Putu Eka Wirawan², Sri Pujiastuti³,
Ni Nyoman Sri Astuti⁴

¹Universitas Airlangga Surabaya, ²Institut Pariwisata dan Bisnis Internasional, ³Sekolah Tinggi Pariwisata Bogor, ⁴Politeknik Negeri Bali

²Penulis Koresponden: wirawanputu@gmail.com

Abstract

Hotel Survival Strategies in Bali During the Covid-19 Pandemic

The pandemic has paralyzed global tourism. In Bali, impacts of the pandemic on the tourism industry has been enormous. Almost all hotels stop operating, even if one opens, that opens itself to quarantine for Covid sufferers. This article examines the condition of hotels in Bali and the coping strategies adopted during the outbreak. This study uses a descriptive qualitative approach using in-depth interviews and literature studies on books, scientific journals, and online news. This research focuses on Four Seasons Resort Bali at Sayan, Alila Seminyak Bali, and Puri Saron Seminyak with reasons of star level representation and customer types. The results of this study indicate that the impact of the pandemic has resulted in almost zero hotels occupancy. They shared the same strategies that included to permanently and temporarily terminate employees, limit the use of hotel facilities, spend efficiency, sell non-room products online, and refuse booking refunds by changing visit schedules.

Keywords: strategy, survive, hotels in Bali, covid-19 pandemic

Abstrak

Pandemi telah melumpuhkan pariwisata global. Di Bali, dampak pandemi terhadap industri pariwisata sangat besar. Hampir semua hotel berhenti beroperasi, kalau pun ada satu yang buka, itu pun yang membuka diri untuk karantina penderita covid. Artikel ini mengkaji kondisi hotel di Bali dan strategi bertahan yang diambil di saat wabah berlangsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode wawancara mendalam dan studi pustaka pada buku, jurnal ilmiah, dan berita online.

Penelitian ini fokus pada Four Seasons Resort Bali At Sayan, Alila Seminyak Bali, dan Puri Saron Seminyak dengan alasan keterwakilan level bintang dan tipe pelanggan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak pandemi berakibat okupansi hotel hampir kosong. Strategi yang dilakukan hampir sama yaitu dengan memberhentikan karyawan secara permanen dan sementara, membatasi penggunaan fasilitas hotel, efisiensi pengeluaran, penjualan produk non kamar secara *online*, hingga penolakan pengembalian uang *booking* dengan mengganti jadwal kunjungan.

Kata Kunci: strategi, bertahan hidup, hotel di Bali, pandemi covid-19

1. Pendahuluan

Pandemi Covid-19 telah membuat aktivitas pariwisata di seluruh dunia, termasuk Bali, lumpuh total. Dampaknya sebagian besar usaha hotel di Bali sudah tutup dari awal April 2020 (Kompas.com, 2020). Tutupnya ratusan hotel di Bali sudah tentu berdampak pada kehidupanribuankaryawanyangselama ini bekerja di sektor akomodasi penginapan tersebut. Hingga 13 April 2020 jumlah karyawan yang di-PHK jumlahnya mencapai 800 orang dan ada 46.000 karyawan yang dirumahkan. Sebagian besar dari mereka adalah pegawai di sektor pariwisata seperti hotel dan restoran (Kompas.com, 2020). Seiring dengan semakin meningkatnya wabah corona, jumlah karyawan yang di-PHK semakin bertambah. Pada 12 Mei 2020 jumlahnya mencapai 2.189 orang, sedangkan karyawan yang dirumahkan sebanyak 65.594 orang (Merdeka.com, 2020).

Sebelum pandemi Covid-19 hingga pertengahan tahun 2019, Bali masih menjadi destinasi wisata yang diminati banyak wisatawan dan dilirik terus oleh investor. Hal ini terbukti pada akhir tahun 2019, Bali telah menambah jumlah kamar hotel sebanyak 2.326 buah (Bisnis.com, 2019), sehingga di tahun 2019 jumlah keseluruhan kamar hotel di Bali dari berbagai kelas mencapai 58.770 buah (Bali.bps.go.id, 2020). Sementara jumlah persentase penghuni kamar di Bali selama tahun 2019 juga cukup tinggi, yakni mencapai angka sekitar 60% (Bali.bps.go.id, 2020). Namun, menjelang akhir tahun 2019, pariwisata Bali sedikit terusik dengan munculnya berita dari China, yakni adanya virus mematikan yang awalnya bernama SARS Cov-2 dan diidentifikasi

berasal dari Wuhan pada Desember 2019. Walaupun situasi di Wuhan semakin gawat, Bali masih tetap dikunjungi wisatawan sampai awal Maret 2020, sebab saat itu Indonesia belum menemukan kasus infeksi Covid-19.

Seiring dengan memburuknya situasi dari waktu ke waktu di dunia, beberapa negara kemudian melakukan berbagai kebijakan, yakni melakukan larangan penerbangan dari dan ke Bandar Udara Internasional Wuhan Cina. Pada tanggal 20 Januari 2020, pemerintah Indonesia melalui Direktorat Jenderal Perhubungan Udara menerbitkan surat edaran bernomor: SE.001/DKP/I/2020 tanggal 20 Januari 2020. Edaran tersebut untuk menindaklanjuti surat dari NOTAM G0108/20 yang diterbitkan oleh International Notam Office Beijing tentang larangan penerbangan ke Bandara Internasional Wuhan Tianhe tidak bisa dilakukan mulai 23 Januari sampai 02 Februari 2020, kecuali untuk penerbangan darurat (Dirjenhubud, 2020).

Dampak dari kebijakan pembatasan tersebut juga direspons oleh Negara China, sehingga pada tanggal 08 Februari 2020, sebanyak 61 WNA China yang terdiri dari 49 orang dewasa dan 12 anak-anak diantarkan ke negara asal dengan menggunakan pesawat *charter* melalui Bandara Internasional Ngurah Rai Bali (Jawapos.com, 2020). Selain itu, pada awal Februari 2020, terdapat 20.000 wisatawan mancanegara telah membatalkan kunjungan ke Bali. Hal itu juga berdampak pada pembatalan jumlah kamar hotel di Bali yang mencapai angka 40.000 kamar yang sudah dipesan (DetikFinance.com, 2020).

Dalam kondisi demikian, pariwisata adalah yang paling terdampak. Sebab, penurunan tersebut dirasakan sejak awal Februari 2020, yakni sejak diberlakukannya pembatasan perjalanan dari berbagai negara di dunia, khususnya China. Hal itu kemudian sangat berdampak secara signifikan bagi jumlah kedatangan dan tingkat hunian kamar dan khususnya perusahaan hotel di Bali. Menurut I Made Ramia, Wakil Ketua *Indonesian Hotel General Manager Association*, bahwa pangsa pasar hotel dari Negara China untuk Bali sangat besar, yakni sekitar 19% dari total pasar wisatawan mancanegara (Travel.kompas.com, 2020).

Pada tanggal 2 Maret 2020 adalah awal petaka itu datang. Pemerintah mengumumkan secara resmi bahwa Virus Corona telah menjangkit masyarakat yang ada di Indonesia, yang diduga setelah

bertemu dengan warga Negara Jepang yang datang ke Indonesia (Thejakartapos.com, 2020). Setelah kejadian tersebut, gelombang warga yang terkena Virus Corona semakin banyak, sehingga juga berdampak pada minimnya jumlah masyarakat Indonesia untuk melakukan perjalanan dari satu kota ke kota lainnya. Pada tanggal 11 Maret 2020, WHO kemudian menetapkan Corona Virus sebagai pandemi dunia, sehingga pada akhir bulan Maret 2020, sejumlah negara mulai memulangkan warganya yang sedang berlibur ke Bali dengan menggunakan pesawat carteran negara asal. Mereka adalah China, Lithuania, Polandia, Prancis, Jerman, Austria, Brasil, Spanyol, Portugal, dan Jerman (NusaBali.com, 2020).

Setelah adanya ketetapan WHO tentang pandemi Corona Virus, pada tanggal 2 April 2020 Pemerintah Indonesia telah memberlakukan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 tentang Pelarangan Sementara Orang Asing Masuk Wilayah Negara Republik Indonesia. Namun, aturan tersebut memiliki pengecualian terhadap: orang asing pemegang izin tinggal terbatas dan izin tinggal tetap; orang asing pemegang visa diplomatik dan visa dinas; orang asing pemegang izin tinggal diplomatik dan izin tinggal dinas; tenaga bantuan dan dukungan medis, pangan dan alasan kemanusiaan; awak alat angkut; dan orang asing yang akan bekerja pada proyek strategis nasional (Laoly, 2020). Dengan adanya aturan tersebut, beberapa negara di dunia tidak dapat melakukan perjalanan ke Indonesia, sehingga menutup pintu masuk kunjungan wisatawan mancanegara ke Bali.

Dampak Covid-19 bagi dunia perhotelan semakin terasa seiring dengan 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. Meskipun aturan tersebut tidak berlaku bagi rute yang melayani warga negara asing yang akan kembali ke negaranya dan warga negara Indonesia yang akan kembali ke Indonesia (Pandjaitan, 2020), namun aturan tersebut tetap berdampak pada jumlah wisatawan mancanegara yang masuk ke Bali. Selama bulan Mei 2020, di Bali hanya ada 36 kunjungan wisatawan mancanegara. Sebanyak 34 orang datang melalui bandara I Gusti Ngurah Rai dan dua orang melalui pelabuhan laut (Bali.bps.go.id, 2020).

Menurunnya jumlah kunjungan wisatawan mancanegara akibat larangan tersebut, hunian kamar hotel di Bali juga menurun. Menurut Badan Pusat Statistik Bali, selama bulan Mei 2020 hanya terdapat 2,02% hunian kamar yang meliputi hotel berbintang maupun non bintang. Jika ditotal selama Januari hingga Mei 2020, maka jumlah hunian kamar hotel di Bali hanya mencapai 27%, sedang pada lima bulan yang sama di tahun 2019 jumlahnya ada sekitar 55% (Bali.bps.go.id, 2020). Ketiadaan wisatawan, baik domestik maupun internasional, membuat usaha perhotelan kalang-kabut di antara hilangnya potensi bisnis dan tidak jelasnya kapan situasi pandemi ini berakhir.

Berdasarkan uraian di atas, kajian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bertahan-hotel-hotel di Bali di masa pandemi. Untuk memberikan kontras tentang betapa kerasnya dampak pandemi, kajian diawali dengan bisnis industri perhotelan di Bali sebelum pandemi, dengan menggambarkan tingkat okupansi dan besarnya sumbangan pajak hotel ke kantong pemerintah daerah.

2. Kajian Pustaka

Pandemi mengakibatkan krisis total pada industri pariwisata Bali. Ini bukan pertama kali pariwisata Bali ditimpa krisis, karena sebelumnya Bali dilanda SARS, serangan terorisme, gunung meletus, namun harus diakui bahwa pandemi Covid-19 yang paling parah. Sebagai krisis baru, belum ada penelitian dampak pandemi Covid-19 terhadap industri perhotelan di Bali. Berita tentang dampak ini hanya memenuhi wacana publik di media massa. Meskipun demikian, secara umum, kajian tentang kaitan krisis dengan pariwisata sudah banyak dilakukan para ahli. Tiga kajian awal tentang pariwisata dan pandemi dipublikasikan oleh Gossling *et al.* (2020), Quiki *et al.* (2020) dan Jamal *et al.* (2020).

Gossling *et al.* (2020) memberikan paparan tentang dampak virus corona yang telah menjadi lawan dunia, karena tidak adanya vaksin dan kapasitas medis yang terbatas untuk mengobati penyakit, maka usaha non medis menjadi jalan utama dalam mengatasi pandemi. Salah satunya dengan jalan pembatasan perjalanan global dan anjuran tinggal di rumah yang berakibat pertumbuhan ekonomi paling parah sejak Perang Dunia II, sehingga mempengaruhi lebih dari 90% populasi dunia untuk tidak melakukan pertemuan publik dan mobilitas

masyarakat serta aktivitas pariwisata yang sebagian besar berhenti pada Maret 2020.

Ada temuan unik dari Qiu *et al.* (2020), bahwa selama pandemi berlangsung ada usaha unik dari masyarakat lokal yakni mendorong kontribusi lebih bagi penduduk yang lebih muda untuk berkontribusi dalam membiayai pengurangan risiko, sebab mereka lebih mengerti secara digital dan lebih sering terhubung ke internet dari pada penduduk yang lebih tua. Generasi muda lebih memungkinkan untuk mengakses informasi terbaru tentang krisis pandemi secara *real time*. Dengan demikian, selama wabah Covid-19 berlangsung, pemerintah daerah dan organisasi pariwisata harus melibatkan generasi muda yang cenderung lebih termotivasi dan berpengetahuan, dalam tindakan pemulihan krisis setelah pandemi.

Menurut Jamal *et al.* (2020), fenomena wabah Covid-19 sejak Desember 2019 yang bermula di Wuhan Cina dan belum berakhir hingga kini, seharusnya dapat menjadi pembelajaran penting bagi masyarakat dunia, sebab wabah penyakit dan sebuah pandemic yang lainnya akan menjadi sesuatu yang semakin sering terjadi. Penyebabnya adalah karena peningkatan jumlah perjalanan dan adanya kemudahan akses ke tujuan wisata di seluruh dunia. Dengan demikian dampak masalah kesehatan akibat wabah di dunia wisata harus dikelola dengan cara memperhatikan fasilitas kesehatan dan informasi yang akurat bagi pengunjung dan penduduk setempat tentang dampak langsung dan tidak langsung dari wabah.

Pariwisata merupakan bisnis sangat rentan terhadap potensi krisis yang berasal dari berbagai hal, antara lain guncangan eksternal yang secara *inheren* tidak dapat diprediksi, sehingga tidak dapat membuat persiapan untuk menghadapi krisis. Setidaknya, itulah penjelasan Christof Pforr & Peter J. Hosie (2008) tentang hubungan pariwisata dan krisis. Lebih lanjut Pforr dan Hosie menjelaskan, HRD merupakan aspek penting dari persiapan yang disusun dan dilaksanakan dengan baik untuk manajemen krisis, sehingga perlu penekanan khusus pada penerapan HRD melalui fungsi layanan HRM dalam menyarankan bagaimana hal itu dapat diintegrasikan dengan usaha kepariwisataan.

Dalam kajiannya atas wabah SARS di Korea, Samuel *et al.* (2006) mengungkapkan bahwa adanya wabah tersebut telah berdampak

buruk pada industri perhotelan di Korea, sehingga selama enam bulan industri hotel di sana berusaha untuk meminimalkan biaya operasi dan menawarkan program pendidikan karyawan mengenai kesadaran kesehatan, pelatihan dan pengoperasian peralatan kebersihan. Dengan demikian sistem manajemen krisis dan rencana aksi untuk implementasinya harus dipersiapkan dan selalu waspada serta siap bertindak, sehingga tim khusus yang menangani krisis juga harus dilatih dengan lebih baik untuk membuat keputusan yang inovatif dan efektif dalam hal apa pun situasi atau keadaan krisis.

Lebih lanjut Lo *et al.* (2006), menjelaskan bahwa SARS berdampak negatif pada industri perhotelan di Hong Kong, sehingga diambil langkah-langkah yang diambil oleh hotel dari berbagai segmen dalam menangani SARS. Agar hotel dapat bertahan di masa-masa sulit, selain memotong biaya dan menjelajahi pasar baru, mereka juga mempertahankan moral karyawan melalui komunikasi yang efektif. Ringkasnya, kewirausahaan dan inovasi adalah elemen kunci keberhasilan dalam menangani krisis di industri perhotelan selama krisis.

Dalam kajiannya tentang wabah penyakit kaki dan mulut yang dikaitkan dengan dunia pariwisata, Ritchie *et al.* (2004) menjelaskan bahwa wabah penyakit kaki dan mulut di Inggris sangat berdampak pada kegiatan pariwisata karena kurangnya persiapan, sehingga tindakan yang diambil dalam fase darurat krisis sangat inkonsistensi dalam mengembangkan pesan-pesan utama kepada para pemangku kepentingan. Sebagian disebabkan karena kebingungan dan kurangnya informasi di tingkat nasional, sehingga komunikasi pemasaran pasca pemulihan juga kurang maksimal karena lamanya waktu wabah penyakit. Publikasi ilmiah tentang dampak covid terhadap industri pariwisata utamanya perhotelan di Bali belum ditemukan, sehingga kajian ini diharapkan dapat memberikan analisis awal untuk penelitian lebih lanjut.

3. Metode dan Teori

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode penelitian kualitatif dilakukan karena secara umum metode tersebut sangat terkait dengan penekanan pada proses dan makna yang tidak diukur dari sisi kuantitas, lebih

memperioritaskan sifat realita yang terbangun secara sosial, hubungan erat antara peneliti dengan subjek yang diteliti, mengutamakan sifat sarat-nilai dan berusaha mencari jawaban atas pertanyaan yang terkait dengan cara munculnya pengalaman sosial sekaligus maknanya (Lincoln, 2009). Karena kajian ini hanya dilakukan pada beberapa hotel, maka kajian ini juga tidak dapat disebut sebagai studi kasus kolektif yang lebih meneliti banyak kasus umum (Stake, 2009).

Kajian yang diakhiri pada Mei 2020 ini berfokus pada tiga hotel yang secara simultan bersedia untuk dijadikan sebagai objek penelitian, bukan karena kualitas atau kuantitas dari hotel tersebut, sehingga penelitian ini secara metodologis disebut kasuistik. Kajian ini difokuskan pada Hotel Four Seasons Resort Bali At Sayan, Alila Seminyak Bali, dan Hotel Puri Saron Seminyak. Alasan yang diambil adalah karena keterwakilan level dan kelas penghuni serta kesediaan informan dari hotel sebagai objek penelitian. Four Seasons merupakan hotel bintang 5 yang biasa menjadi tempat ber-*honeymoon* dan keluarga elite. Barack Obama beserta keluarga pernah menginap di hotel yang dinobatkan sebagai hotel terbaik di dunia pada tahun 2018. Alila Seminyak adalah hotel mewah bintang 5 yang diminati oleh kalangan *millennial* untuk mencari hiburan dunia malam, sedangkan Puri Saron Seminyak merupakan hotel bintang 4 yang terletak di bibir pantai yang juga diminati *millennial* karena akses ke *nightlife* di Seminyak cukup bagus.

Wawancara dilakukan dengan mereka yang memahami tentang manajemen perusahaan hotel yang dikaji sehingga peneliti dapat memperoleh data terkait keuangan hotel sebelum dan strategi perusahaan bertahan saat wabah masih berlangsung. Dalam melakukan pencarian data, penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka, webinar dan metode wawancara, sedangkan metode observasi tidak dilakukan dalam kajian ini. Karena pada saat dilakukan penelitian, kondisi keamanan peneliti dan informan menjadi prioritas utama karena wabah Covid-19 sedang berlangsung di Bali. Riset pustaka dilakukan dengan mencari data dalam buku cetak, artikel di jurnal ilmiah, dan sumber media daring pada periode enam bulan pertama 2020, serta mengikuti acara webinar di Indonesia khususnya yang membahas masalah pariwisata.

Metode wawancara secara *online* sangat dominan dalam kajian

ini, sebab metode kuesioner yang digunakan tidak berjalan secara baik. Salah satu alasannya adalah menyangkut identitas dan strategi sebuah perusahaannya, sehingga enggan memberi jawaban secara terbuka. Mereka yang telah diwawancarai adalah pemegang kebijakan di perusahaan dan pegawai biasa di hotel yang sebagian namanya minta dirahasiakan. Guna menjaga etika antara subjek dan objek penelitian, maka sebagian nama tidak disebutkan.

Kajian ini menggunakan teori manajemen. Menurut Hasibuan (1989), setiap perusahaan umumnya mempunyai strategi yang akan menjadi acuan bagi seorang manajer untuk melaksanakan kegiatan demi tercapainya sebuah tujuan, sehingga menurut Terry (dalam Sukarna, 2011) manajemen bermakna sebagai proses khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lain. Konsep dasar dalam manajemen yang dikemukakan George R. Terry tersebut dikenal dengan Teori Manajemen POAC yang terdiri atas *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*.

Konsep *planning* terkait dengan proses memilih dan menghubungkan fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan atau asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan beberapa kegiatan yang diperlukan, sedangkan konsep *organizing* terkait dengan penentuan, pengelompokkan dan penyusunan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan di dalamnya juga ada penempatan pegawai, penyediaan faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukan hubungan wewenang setiap orang terkait dengan pelaksanaan setiap kegiatan (Sukarna, 2011).

Konsep *actuating* terkait dengan usaha untuk menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, sedangkan konsep *controlling* terkait dengan adanya kemungkinan hasil kegiatan yang salah, sehingga kegiatan tersebut harus memastikan semua bagian berjalan sesuai, sehingga jika terdapat penyimpangan yang cukup berarti, manajemen bertugas mengembalikan organisasi itu pada jalurnya (Robin, 2001).

Dengan demikian, guna mempertahankan kehidupan hotel di

masa pandemik, maka teori manajemen dapat digunakan sebagai alat analisis yang meliputi: Pertama, fungsi *planning* dapat berupa hubungan baik dengan pelanggan, rekan bisnis, kompetitor selama pandemik ini berlangsung, tetap menjaga keselamatan, kesehatan dan kesejahteraan karyawan yang masih bekerja. Kedua, fungsi *organizing* berupa penghematan seluruh sumber daya yang ada, melakukan restrukturisasi pembayaran kepada *vendor* dan *supplier* yang bekerjasama dengan perusahaan serta melakukan negosiasi dengan pihak-pihak terkait.

Ketiga, fungsi *directing* dapat berupa penerapan standar *hygiene* yang sangat tinggi oleh pihak manajemen, melengkapi seluruh karyawan dengan masker dan *face shield*, melakukan pelatihan mengenai standar *hygiene*. Keempat, fungsi *controlling*, berupa kontrol secara menyeluruh dari rangkaian tiga proses di atas secara seksama agar dapat memastikan semua langkah sudah terlaksana dengan baik, sehingga tidak bertentangan dengan tujuan organisasi didirikan.

4. Bisnis Perhotelan di Bali sebelum Pandemi

Sebelum pandemi Corona muncul, jumlah kunjungan wisatawan asing yang masuk ke Bali tahun 2019 dalam keseharian bisa mencapai angka 17.192 orang, sedangkan persentase penghuni kamar di Bali mencapai angka sekitar 60% (Bali.bps.go.id, 2020). Hingga Agustus 2019, pajak yang diterima pemerintah di Bali dari unsur hotel dan restaurant jumlahnya cukup tinggi. Kabupaten Badung, misalnya, merupakan penerima Pajak Hotel dan Restoran (PHR) terbesar di Bali dengan nilai Rp. 1, 488 triliun, sementara di posisi kedua ada Gianyar dengan jumlah Rp. 215,995 miliar, sedangkan Kota Denpasar adalah Rp. 169,257 miliar dan Karangasem sebesar Rp. 20,944 miliar. Adapun Buleleng angkanya Rp. 20,384 miliar, Klungkung Rp. 15,902 miliar, Kabupaten Tabanan Rp. 11,356 miliar dan Jembrana Rp. 2,601 miliar serta Bangli Rp. 784,022 juta (Bali.bisnis.com, 2020).

Penelitian memaparkan kondisi okupansi tiga hotel di Bali sebelum terjadi wabah corona yang meliputi jumlah kamar yang terpakai, pendapatan sewa kamar tiap bulannya, pemasukan dari usaha lain dan pajak yang dikeluarkan untuk negara serta pengeluaran untuk perasional dan gaji karyawan di Four Seasons Resort Bali At Sayan (Foto 1), Alila Seminyak Bali (Foto 2), dan Hotel Puri Saron Seminyak (Foto

3). Munculnya pandemic covid-19 tentunya berdampak pada jumlah kunjungan hotel di Bali yang selama ini menjadi favorit wisatawan mancanegara yang ingin mempelajari unsur-unsur Budaya Bali yang masih otentik, salah satunya Four Seasons Resort Bali At Sayan di Ubud Bali. Salah satu piranti dan *hospitality* yang masih otentik adalah wisatawan dapat merasakan percikan tirta, seperti dalam tradisi Hindu ketika seseorang memasuki pura, sebagai ucapan ‘selamat datang’ atau ikutlah suci sesuci ruang yang dimasuki (Bestari et al., 2020).

4.1 Four Seasons Resort Bali At Sayan

Ketika disebut nama Four Seasons Bali, ingatan seseorang tertuju pada sebuah hotel bintang lima dan bertarif mahal. Hotel ini beroperasi dengan kapasitas awal 60 kamar yang terdistribusi dalam bentuk 42 villa dan 18 suites. Selama tahun 2019, sebelum terdampak Covid-19, tingkat hunian rata-rata penuh karena pada saat itu kedatangan tamu dengan model *group booking* (Tim Manajemen, wawancara 8 Mei 2020).

Selain menjual pelayanan kamar, Hotel Four Seasons juga mendapatkan pemasukan dari usaha lain, yakni Ayung Terrace Restaurant, River Side Restaurant, Jati Bar, In Villa Dining dan Spa & Gym. Pendapatan mereka sangat mampu memberikan tambahan pemasukan hotel. Namun, untuk memenuhi hak karyawan dan biaya operasional Hotel Four Seasons Sayan Bali, manajemen beban gaji dan biaya operasional juga memiliki standar bintang lima (Tim Manajemen, wawancara 08 Mei 2020).

Industri perhotelan di Bali adalah potensi besar bagi sumber pendapatan masyarakat dan negara. Sebab, sebagian besar masyarakat Bali hidup dari hasil usaha kepariwisataan, terutama perhotelan. Bahkan sumbangsih perusahaan hotel melalui pajak PHR cukup tinggi. Tingginya pendapatan Four Seasons Sayan Ubud ternyata juga berbanding lurus dengan sumbangsih bagi perekonomian negara dan masyarakat. Sebab pajak yang dibayarkan dalam tiap bulan juga cukup tinggi. Menurut keterangan dari salah seorang pegawai Four Seasons Sayan Ubud, sebelum adanya pandemi, setoran pajak (PHR) kepada pemerintah selama Januari 2020 masih sesuai dengan pembayaran yang dilakukan sebelumnya, namun pada bulan Maret 2020 pembayaran setoran pajak juga ikut merosot yang dikarenakan dampak pandemic covid-19 (Tim Manajemen, wawancara 08 Mei 2020).



Foto 1. Four Seasons Resort Bali At Sayan
(Foto: Putu Eka Wirawan).

4.2 *Hotel Alila Seminyak Bali*

Hotel Alila Seminyak Bali merupakan hotel bintang lima yang terletak di daerah Seminyak, Kuta. Bangunan penginapan bertaraf internasional tersebut mempunyai 240 kamar yang bergaya kontemporer dengan sentuhan minimalis. Hotel yang dibangun tahun 2015 tersebut termasuk berkembang dengan cepat. Meskipun demikian, minat wisatawan menginap di hotel tersebut cukup tinggi. Sepanjang tahun 2019, wisatawan yang menginap jumlahnya hampir memenuhi jumlah kamar. Salah satu penyebab kunjungan hotel yang selalu penuh adalah letaknya yang sangat strategis, yakni berada dekat Pantai Seminyak atau Double Six. Di sana, wisatawan dapat menikmati *sunset* dan sambil berenang di Hotel Alila Seminyak (Tim Manajemen, wawancara 09 Mei 2020).

Pada tahun 2019, rata-rata *occupancy* kamar yang terpakai 80-90%, itu berarti hampir semua kamar terpakai sehingga memberikan pendapatan yang sesuai dengan harapan hotel. Selain menjual kamar, perusahaan tersebut juga mempunyai fasilitas Sea Salt Restaurant, Beach Bar, Spa, dan In Room Dining. Pendapatan usaha tambahan tersebut juga sangat membantu memberikan *income* yang sangat tinggi

karena lokasi yang sangat diminati oleh wisatawan yang menginap maupun wisatawan yang dari luar yang tidak menginap karena memiliki keindahan sunset (Tim Manajemen, wawancara 09 Mei 2020).

Sebagai gambaran umum, sumbangsih perusahaan hotel tersebut terhadap pendapatan negara dari unsur (PHR) cukup tinggi. Sebab, menurut keterangan dari salah seorang pegawai Hotel Alila Seminyak, sebelum adanya pandemi, setoran pajak (PHR) kepada pemerintah selama Januari – Februari 2020 masih dalam status yang normal namun pada bulan Maret 2020 mulai berkurang dikarenakan menurunnya pendapatan hotel (Tim Manajemen, wawancara 09 Mei 2020).



Foto 2. Hotel Alila Seminyak Bali
(Foto: Putu Eka Wirawan).

4.3 Hotel Puri Saron Seminyak

Hotel Puri Saron Seminyak merupakan hotel bintang empat yang terkenal dengan nuansa Bali. Hotel dengan 72 buah kamar ini sangat digemari karena lokasinya di tepi pantai (akses langsung ke pantai) juga karena menawarkan harga standar dengan fasilitas dan akomodasi kelas bintang lima. Hingga tahun 2019, rata-rata jumlah kamar yang laku adalah 65 kamar setiap hari sehingga dikategorikan mendapatkan pemasukan yang tinggi. Selain mengandalkan pendapatan sewa kamar, hotel tersebut juga mendapatkan pemasukan dari fasilitas yang dimiliki seperti Mawar Saron Restaurant, Meetings Room, Spa. Dari pendapatan tambahan tersebut, perusahaan tersebut

mampu memberikan pendapatan tambahan bagi pihak hotel (Yoga, wawancara 07 Mei 2020).

Menurut keterangan dari salah seorang pegawai Hotel Grand Puri Saron Seminyak, sebelum adanya pandemi, penyetoran pajak (PHR) tersebut kepada pemerintah selama Januari hingga Pebruari 2020 masih dalam status yang normal, namun pada bulan Maret 2020 setoran pajak mengalami penurunan yang sangat drastis dikarenakan hampir tidak ada kunjungan tamu (Yoga, wawancara 7 Agustus 2020).



Foto 3. Hotel Puri Saron Seminyak
(Foto: Putu Eka Wirawan)

5. Keadaan dan Strategi Bertahan Hidup Hotel Bali Saat Pandemi Berlangsung

Pandem virus corona telah yang menyebabkan sektor pariwisata Bali lumpuh, salah satunya usaha perhotelan. Mereka telah menjalankan berbagai upaya untuk tetap bertahan. Beberapa hotel di Bali mulai memutar otak untuk dapat bertahan hidup dengan melakukan promosi yang bertajuk “*pay now stay later*” dimana pihak hotel mulai melakukan beberapa langkah strategis dengan menjual *voucher* kepada calon wisatawan dengan sistem bayar sekarang, menginap belakangan yang berlaku sampai tahun 2021 saat kondisi sudah aman untuk dapat kembali berkunjung ke Bali. Solusi tersebut merupakan salah satu yang telah dijalankan beberapa hotel di Bali, termasuk ketiga hotel

dalam kajian ini. Namun tidak semua hotel di Bali dapat melakukan hal tersebut.

Di tengah pandemi Covid-19 ini pengusaha pariwisata Bali menjadi pihak yang paling merugi, terutama jasa usaha penginapannya, karena wisatawan mancanegara dan lokal tidak boleh berwisata. Di sisi lain, kebutuhan dasar yang diperlukan operasional hotel dan penginapan lainnya juga tetap berjalan. Bahkan persoalan gaji karyawan adalah yang paling mendasar. Menurut laporan CNBC Indonesia, pada akhir Maret 2020 rata-rata hotel yang ada di Kuta, Sanur, Legian, Ubud dan Jimbaran terdapat kekosongan sampai 80%. Tingkat penurunan okupansi hotel di Bali juga sangat drastis, dimana pada awal Maret 2020 rata-rata okupansi hanya 20-30% (CNBC.com, 2020).

Karena alasan tersebut, pemerintah pusat melalui Peraturan Menteri Keuangan telah mengeluarkan Peraturan Menteri Keuangan No.12/PMK.010/2020 tentang Tentang Bea Masuk Ditanggung Pemerintah Sektor Industri Tertentu Tahun Anggaran 2020 (Indrawati, 2020). Salah satu isinya adalah beberapa kebijakan fiskal yang akan dilakukan pemerintah untuk menggenjot sektor pariwisata yang terkena imbas virus corona, yakni adanya pembebasan pajak restoran dan hotel (PRH) selama 6 bulan di 10 daerah tempat wisata yang meliputi Danau Toba, Yogyakarta, Malang, Manado, Bali, Mandalika, Labuan Bajo, Bangka Belitung, Batam dan Bintan (Kompas.com, 2020). Pada bagian hasil penelitian ini berisi tentang kondisi Hotel Four Seasons Sayan Bali, Alila Seminyak Bali dan Hotel Puri Saron Seminyak pada saat pandemi Covid-19 berlangsung.

5.1 *Four Seasons Resort Bali at Sayan*

Pada saat mendengar virus corona pertama kali di Wuhan, management hotel tidak berpikir bahwa virus tersebut akan meluas ke seluruh dunia. Aktivitas hotel masih berjalan secara normal dan pada saat itu hotel sedang menerima banyak *booking*-an. Namun setelah pandemic tersebut masuk ke Indonesia, beberapa hotel di Bali hanya pasrah mengikuti arahan dari pemerintah pusat. Namun, setelah wabah Covid-19 makin mengancam puluhan nyawa di Indonesia, satu persatu pesanan kamar dibatalkan. Dampaknya, pada 10 Mei 2020 jumlah okupansi hotel menurun sangat tajam. Dampak dari minimnya

okupansi hotel tersebut adalah munculnya PHK dan hanya pemberian gaji pokok serta pengurangan jam kerja kepada karyawan yang tidak dipecat.

Sebagai gambaran umum sebelum adanya Covid-19, untuk pegawai tetap pihak manajemen masih berusaha untuk mempekerjakan karyawannya dengan sistem lima hari libur dua hari kerja. Tugas mereka adalah melakukan *general cleaning* di setiap departemennya masing-masing sehingga para staff masih dapat dengan maksimal untuk bekerja. Namun, untuk sistem penggajian, management hanya memberikan gaji sesuai dengan posisi masing-masing tanpa memberikan tambahan “*service charge*” (Tim Manajemen, wawancara 08 Mei 2020).

Selain itu, manajemen hotel juga sudah menyiapkan strategi bertahan selama ketika pandemik. Dari wisatawan yang membatalkan sewa kamar, mereka tetap *keep in touch* atau berkomunikasi agar para konsumen yang sudah membayarkan sejumlah uang sewa, ada yang ingin dikembalikan secara penuh dan ada juga yang masih tetap ingin untuk menyewa apabila pandemik ini berakhir. Tentunya dengan penawaran yang lebih menguntungkan bagi konsumen. Selain itu, pihak hotel juga melakukan sistem promosi “*pay now stay later*”, yakni dengan cara menjual *voucher* kepada calon wisatawan dengan sistem bayar sekarang, menginap belakangan setelah pandemic berakhir.

Ketika pandemi berlangsung, pemasukan hotel juga sangat minim sehingga berdampak pada perekonomian staff. Sebagian staff atau pegawai ada yang berharap tetap masuk, karena butuh pendapatan. Atas dasar itu, manajemen kemudian melakukan pengurangan gaji pokok bagi yang tidak di-PHK, tentunya disesuaikan dengan jabatan. Guna menutupi biaya operasional hotel selama pandemi, pihak manajemen hotel melakukan pengurangan pemakaian sarana tidak seperti sebelumnya (Tim Manajemen, wawancara 08 Mei 2020).

Dengan kondisi perekonomian hotel yang terpuruk, manajemen berharap pemerintah segera menentukan langkah-langkah nyata. Dengan semakin membaiknya kondisi pendemik ini, pihak manajemen akan melakukan pemasaran hotel dengan melakukan pemasaran yang mengacu pada protokol pemerintah terhadap penyebaran virus Covid-19, sehingga seluruh karyawan kembali bekerja dengan rutinitas normal. Harapan manajemen hotel kepada pemerintah

selama pandemic berlangsung adalah adanya aksi nyata berupa relaksasi kredit, pengurangan pajak, subsidi nyata kepada pekerja pariwisata. Permintaan tersebut dirasa tidak terlalu berlebihan, karena Bali merupakan penghasil devisa terbesar dari sektor pariwisata (Tim Manajemen, wawancara 08 Mei 2020).

5.2 Hotel Alila Seminyak

Dalam situasi normal, kawasan wisata Seminyak merupakan daerah yang tidak pernah sepi. Hampir 24 jam selalu ada aktivitas di sana. Pada saat pertama kali muncul kabar tentang corona di Wuhan, Hotel Alila Seminyak masih tetap beraktivitas seperti biasa. Bahkan, masih terjadi lonjakan sehingga wisatawan yang menginap di sana mencapai angka 90% okupansi. Setelah pandemi Covid-19 muncul pertama kali di Indonesia, pihak hotel mulai berbenah dengan menyesuaikan protokol yang diatur oleh manajemen hotel pusat. Hotel telah menerapkan standar *hygiene* yang tinggi dan melengkapi *team member* di bagian produksi serta *public area* dengan masker. Pada saat itu, telah dipersiapkan pemakaian masker sebagai bagian dari *uniform* dan mengaktifkan *recruitment process* untuk *hygiene leader*, sehingga team tetap aktif berinteraksi dan termotivasi untuk kembali bekerja. Pada saat itu, manajemen sudah mengikuti prosedur dari pemerintah pusat (Tim Manajemen, wawancara 09 Mei 2020).

Seiring berjalannya waktu, ketika wabah ini telah merenggut banyak nyawa yang berdampak ditutupnya hotel, maka okupansi hotel hanya mencapai 10%. Dengan demikian hotel hanya mampu bertahan seminggu saja, sehingga okupansi semakin rendah sebagai akibat dari hotel tidak lagi menerima tamu. Selama wabah pandemik berlangsung, pengeluaran operasional dan gaji karyawan menjadi prioritas utama manajemen. Salah satunya memberlakukan PHK kepada karyawan sampai batas waktu yang tidak ditentukan. Hal itu menjadi pukulan telak bagi manajemen dan perusahaan.

Sebelum adanya pandemi, pihak manajemen tetap mempekerjakan karyawannya dengan memberikan jadwal untuk melakukan *general cleaning* di departemen masing-masing dan juga mengeluarkan cuti sisa karyawan yang masih ada. Pihak manajemen juga sangat menghemat sumber daya listrik yang ada di hotel selama pandemic ini sehingga seluruh biaya dapat ditekan dan juga tentunya

biaya operasional hotel (Tim Manajemen, wawancara 09 Mei 2020).

Pada saat pandemi berlangsung, manajemen juga sudah menyiapkan strategi bertahan, terutama kepada konsumen yang membatalkan dengan mengembalikan seluruh dana yang sudah dikeluarkan. Adapun strategi tersebut meliputi: penjualan makanan, barang dan jasa dan hotel mengakomodir dalam *market place group* di sosmed; melakukan permohonan restrukturisasi kredit dengan surat rekomendasi; dan mendaftar ke jalur penerimaan bantuan yang tersedia Hyatt Care Fund, Kartu Pra-Kerja, BLT melalui PEMDA atau PHRI (Tim Manajemen, wawancara 09 Mei 2020).

Beberapa kebijakan yang dilakukan hotel kepada staf di tengah pandemic adalah sebagai berikut: penerapan *unpaid leave* (cuti tidak dibayar) kepada para pekerja dan tidak melakukan perpanjangan kontrak kepada pekerja yang selesai masa kontraknya di Mei dan Juni (*to be advise*); dan menonaktifkan *supporting team*. Jika pandemic telah berakhir, ada beberapa strategi yang akan dilakukan yakni: penerapan sistem dan prosedur yang baik dan ketat tentang higienitas di seluruh area hotel mulai dari *check-in* sampai *check-out* yang mencakup seluruh pelaku pariwisata, pekerja hotel, vendor atau supplier dan tamu itu sendiri; tersedianya *supporting equipment* seperti *thermo-gun*, masker yang trendy, *hand-gloves* yang nyaman untuk pemakai; promosi yang tepat sasaran danantisipasi terjadinya perang harga; dan training bagi *team member* sebelum hotel beroperasi kembali.

Di masa pandemi Covid-19 masih berlangsung, manajemen hotel telah menggunakan strategi “*Temporary Suspended Normal Operation*” (menghentikan sementara operasi normal) untuk mencegah penyebaran covid-19 pihak manajemen lebih mengutamakan keamanan. Kesejahteraan tamu dan seluruh kolega merupakan prioritas utama dan saat ini pihak hotel tidak menerima reservasi kamar hingga tanggal 31 Oktober 2020. Adapaun harapan perusahaan terhadap pemerintah adalah sebagai berikut: mendapatkan bantuan yang mudah diakses dan proses yang lebih simpel dan cepat; ketersediaan koperasi atau pasar sangat murah, mengingat daya beli jauh berkurang; adanya peraturan yang lebih ketat terhadap pelaksanaan *social distancing*; dan penyesuaian tata cara ibadah dan pengawasannya (Tim Manajemen, wawancara 09 Mei 2020).

5.3 Hotel Puri Saron Seminyak

Sebagai hotel yang banyak diminati wisatawan asing karena letaknya berdekatan dengan pantai, Hotel Puri Saron Seminyak mengalami dampak yang signifikan selama pandemic Covid-19 berlangsung. Pada saat awal munculnya virus di Wuhan, pengelola memperkirakan hanya berdampak pada kunjungan wisatawan Cina saja. Namun, setelah wabah tersebut telah menjangkit warga Negara Indonesia, bahkan telah merenggut nyawa, pihak manajemen mulai berpikir lebih jauh. Setelah pemerintah menyatakan beberapa larangan, seperti larangan bepergian dan berwisata, penutupan obyek-obyek wisata, maka dampak pandemic Virus Covid-19 benar-benar dirasakan perusahaan hotel dan pariwisata.

Karena kondisi tidak ada pemasukan, maka manajemen hotel memberlakukan kebijakan *unpaid leave* untuk menekan *fix-cost* hotel. Hal itu dilakukan agar mampu bertahan hidup, sehingga perlu dilakukan efisiensi biaya *fix-cost* seperti efisiensi biaya listrik, pemutusan sementara langganan *wifi*, TV, penanganan *pest control* dan sampah. Akibat langsung dari Covid-19 juga berdampak pada turunnya nilai okupansi hingga 0%. Dampak lainnya adalah mereka harus kehilangan beberapa karyawan, dimana sebelum ada pandemic mereka memiliki karyawan yang sudah seperti keluarga sendiri. Namun, setelah muncul wabah yang mematikan tersebut, pihak manajemen mulai mengurangi karyawan dengan mengeluarkan cuti dan bahkan ada yang sampai dirumahkan sementara (Yoga, wawancara 07 Mei 2020).

Sebagai dampak dari wabah yang mengglobal, yakni bukan karena kesalahan pihak manajemen, maka perusahaan tidak bisa mengembalikan uang yang telah dibayar konsumen. Namun, perusahaan menjadwalkan ulang kunjungan mereka tanpa batasan waktu hingga situasi pulih kembali. Hal itu juga bagian dari strategi agar konsumen tidak beralih ke wisata lain. Mereka mengakui bahwa dalam situasi pandemi global, perusahaan tidak dapat berbuat banyak. Perusahaan hanya mampu membuat paket *special long stay* yang diperuntukan bagi tamu yang sudah tidak bisa kembali ke negaranya.

Selain itu, pihak hotel juga melakukan sistem promosi "*pay now stay later*", yakni dengan cara menjual *voucher* kepada calon wisatawan mancanegara dengan sistem bayar sekarang dan menginap di kemudian hari setelah pandemic berakhir. Adapun strategi perusahaan untuk

mempersiapkan diri jika pandemic berakhir adalah melakukan *telemarketing* ke kolega dan tour & travel agent serta kegiatan MICE yang melibatkan pemerintah atau *market online*. Selama pandemi berlangsung, untuk biaya gaji karyawan dan operasional memakai uang pinjaman dari owner (Yoga, wawancara 07 Mei 2020).

Adapun harapan perusahaan kepada pemerintah pada saat pandemic berlangsung adalah sebagai berikut: memberi dukungan kepada pengusaha yang terdampak, seperti keringanan penundaan pembayaran, PBB, BPJS, pembebasan pembayaran pajak, seperti PPH pasal 21, 23, 25, PHR dan ABT, berperan aktif dalam promosi ke seluruh dunia, serta dukungan pemerintah berupa penempatan kegiatan pemerintah dilaksanakan di hotel-hotel, sehingga dapat memancing gairah pariwisata (Yoga, wawancara 07 Mei 2020).

6. Simpulan

Pandemi Covid-19 yang melumpuhkan industri kepariwisataan di seluruh dunia, termasuk Bali. Situasi ini memaksa pengusaha untuk mengambil langkah-langkah untuk bisa bertahan dalam krisis dan mengantisipasi apa yang harus dilakukan jika krisis bisa berakhir sesuai dengan harapan. Sebelum pandemi Covid-19, okupansi hotel-hotel di Bali sangat bagus. Jumlah kamar yang terjual rata-rata di atas 60% dalam setiap bulannya. Bahkan, pada saat tertentu, pengunjung kesulitan mencari kamar karena membudaknya angka kunjungan wisatawan di Bali. Petaka mulai datang saat Covid-19 dinyatakan telah menjangkit Negara Indonesia, sehingga pemerintah melarang semua aktivitas bepergian dan menutup aktivitas kepariwisataan Indonesia. Dampaknya, okupansi perusahaan hotel menjadi nihil, hal itu yang juga dialami oleh tiga hotel yang dipilih sebagai fokus kajian, yaitu Hotel Four Seasons Sayan Bali, Alila Seminyak Bali dan Hotel Puri Saron Seminyak Bali.

Terdapat enam strategi bertahan yang dilakukan oleh ketiga hotel dalam kajian ini, hampir semua hotel di Bali juga melakukan hal yang sama berikut. Pertama, memberhentikan karyawan sementara waktu tanpa batas yang jelas kapan mereka dipekerjakan kembali. Kedua, membatasi penggunaan fasilitas hotel untuk menekan biaya operasi. Ketiga, efisiensi pengeluaran hotel. Keempat, penjualan produk non-kamar secara *online* kepada kenalan dan mantan pengguna kamar

hotel. Kelima, melakukan dengan model “*pay now stay later*”. Keenam, melakukan penolakan pengembalian uang *booking* dengan mengganti *reschedule* kunjungan.

Harapan besar mereka kepada pemerintah akibat dari pandemi ini adalah subsidi gaji kepada karyawan hotel karena jasa mereka sebagai penyumbang devisa negara dan pengurangan maupun penghapusan beban pajak bagi hotel serta penempatan kegiatan pemerintah dilaksanakan di hotel-hotel agar dapat memancing gairah wisatawan setelah pandemi berakhir.

Daftar Pustaka

- Bestari, I Putu Prasista, I. G.A. Oka Suryawardani, Agung Suryawan Wiranatha. (2020). “Respons terhadap Otentisitas: Tanggapan Wisatawan Asing terhadap Unsur-unsur Budaya dalam Tiga Hotel Internasional di Bali”, *Jurnal Kajian Bali*, Vol. 10, No. 01, pp 139-162.
- 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.
- Hasibuan, S.P.M. (2011). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- 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.
- Indrawati, Sri Mulyani. (2020). “Peraturan Menteri Keuangan No.12/PMK.010/2020 Tentang Bea Masuk Ditanggung Pemerintah Sektor Industri Tertentu Tahun Anggaran 2020” Jakarta: Menteri Keuangan Republik Indonesia.
- Jamal, Tazim dan Christine Budke. (2020). “Tourism in a World with Pandemics: Local-Global Responsibility and Action.” *Journal Of Tourism Futures*, Vol. 6 No. 2, pp 181-188.
- Kim, Samuel Seongseop, Hejin Chun, and Heesung Lee. (2005). “The Effects of SARS on the Korean Hotel Industry and Measures to Overcome the Crisis: A Case Study of Six Korean Five-Star Hotels.” *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol. 10, No. 4, pp 369-377.
- Laoly, Yassona H. (2020). “Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi

Manusia Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Pelarangan Sementara Orang Asing Masuk Wilayah Negara Republik Indonesia". Jakarta: Menkumham.

Lincoln, Norman K Denzin Yvonna S. (2009). *Hand Book Of Qualitative Reseach*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Lo, Ada, Catherine Cheung, and Rob Law. (2006). "The Survival of Hotels During Disaster: A Case Study of Hong Kong in 2003". *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol. 11, No. 1, pp 65-79.

Pandjaitan, Luhut Binsar (2020). "Permenhub Nomor: 25 Tahun 2020 tentang Pengendalian Covid-19 Selama Masa Mudik Idul Fitri Tahun 1441 Hijriah" Jakarta: Kementrian Perhubungan Republik Indonesia.

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.

Ritchie, Brent W., Humphrey Dorrell, Daniela Miller, and Graham A. Miller. (2004). "Crisis Communication and Recovery for the Tourism Industry: Lessons from the 2001 Foot and Mouth Disease Outbreak in the United Kingdom." *Journal of Travel and Tourism Marketing* 15. Vol 15, No. 02, pp 199-216.

Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi 8. Jakarta: Prenhallindo.

Stake, Robert E. (2009). *Studi Kasus. In Hand Book Of Qualitative Reseach*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sukarna. (2011). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Mandar Maj.

Terry, George R. (1968). *Principles of Management*. Illionis: Richards D. Irwin.

Website:

Bali.bps.go.id. (2020). "Jumlah Kamar pada Hotel Bintang di Bali Menurut Kabupaten/ Kota dan Kelas Hotel 2000-2019". Sumber: <https://bali.bps.go.id>. Diakses 20 Mei 2020.

Bali.bps.go.id (2020). "Tingkat Penghunian Kamar Hotel Bintang Menurut Bulan dan Kelas Hotel di Bali 2000-2020" Sumber: <https://bali.bps.go.id>. Diakses tanggal 20 Mei 2020.

Bali.bps.go.id. (2020). “Perkembangan Pariwisata Provinsi Bali Mei 2020”.
Sumber: <https://bali.bps.go.id>. Diakses 20 Mei 2020.

Bps.go.id. (2019). “Jumlah Kunjungan Wisatawan Mancanegara Per-Bulan ke Indonesia Menurut Pintu Masuk 2017-2019.” Sumber: <https://www.bps.go.id>. Diakses 20 Mei 2020.

Bali.bps.go.id. (2020). “Perkembangan Pariwisata Provinsi Bali Februari 2020.” Sumber: <https://bali.bps.go.id>. Diakses 20 Mei 2020.

Bali.bps.go.id. (2020). “Jumlah Wisatawan Asing ke Bali Menurut Bulan, 1982-2020”. Sumber: <https://bali.bps.go.id>. Diakses 20 Juli 2020

Bali.bisnis.com. (2020). “Bali Minta Dana Hibah Pusat Rp. 19 Triliun”
Sumber: <https://bali.bisnis.com>. Diakses 20 Juli 2020

Dirjenhubud. (2020). “Indonesia Tak Akan Terbang ke Kota Wuhan”.
Sumber: <http://hubud.dephub.go.id>. Diakses 9 Agustus 2020.

Kemenparekraf.go.id. (2019). “Industri Perjalanan Wisata Indonesia Siap Dukung Pemerintah Datangkan 20 Juta Wisman.” Sumber: <http://www.kemenparekraf.go.id>. Diakses 20 Mei 2020.

Koran Online:

Bisnis.com. (2019). “Tahun Ini Hotel di Bali Bertambah 2.326 Unit Kamar.”
Sumber: <https://ekonomi.bisnis.com>. Diakses tanggal 25 Mei 2020.

Cnbc.com. (2020). “Ganasnya Corona Hampir 100 Kamar Hotel di Bali Kosong.” Sumber: www.cnbcindonesia.com. Diakses 20 Mei 2020.

DetikFinance.com. (2020). “Imbas Corona, 20.000 Turis Batal Liburan Ke Bali.” Sumber: <https://finance.detik.com>. Diakses tanggal 25 Mei 2020.

Jawapos.com. (2020). “61 WNA Cina Dipulangkan Dari Bali.” Sumber: <https://baliexpress.jawapos.com>. Diakses tanggal 25 Mei 2020.

Kompas.com. (2020). Mayoritas Hotel di Bali Tutup Operasional, Sisanya Mencoba Bertahan. Sumber: <https://travel.kompas.com/read>. Diakses tanggal 25 Mei 2020.

Kompas.com. (2020). “Sri Mulyani Bebaskan Pajak Restoran dan Hotel Selama 6 Bulan”. Sumber: <https://money.kompas.com>. Diakses 9

Agustus 2020.

Kompas.com. (2020). “Dampak Virus Corona di Bali, 800 PHK dan 46.000 Pekerja Dirumahkan” Sumber: <https://denpasar.kompas.com>. Diakses tanggal 20 Juli 2020.

Merdeka.com. (2020). “Dampak Corona, 65.594 Pekerja di Bali Dirumahkan dan 2.189 Kena PHK” Sumber: <https://www.merdeka.com>. Diakses 20 Juli 2020

NusaBali.com. (2020). “Sejumlah Negara Mulai Pulangkan Warganya Dari Bali.” NusaBali.Com. 2020. <https://www.nusabali.com>. Diakses tanggal 25 Mei 2020.

Thejakartapos.com. (2020). “Jokowi Announces Indonesia’s First Two Confirmed COVID-19 Cases.” Sumber: <https://www.thejakartapost.com>. Diakses tanggal 20 Mei 2020.

Travel.kompas.com. (2020). “Industri Hotel di Bali Babak Belur Gara-Gara Corona, Seberapa Parah?” Sumber: <https://travel.kompas.com>. Diakses tanggal 25 Mei 2020.

Daftar Informan

Tim Manajemen Alila Seminyak (PT. Anaamaya Resort Seminyak). Wawancara dilakukan secara online tanggal 9 Mei 2020 dan 7 Agustus 2020. Untuk sumber wawancara dari Alila Seminyak dipakai nama Tim Manajemen, karena yang bersangkutan tidak ingin disebutkan namanya.

Tim Manajemen Four Season Sayan Ubud Bali. Wawancara dilakukan secara online tanggal 8 Mei 2020 dan 7 Agustus 2020. Untuk sumber wawancara dari Four Season Sayan Ubud Bali dipakai nama Tim Manajemen, karena yang bersangkutan tidak ingin disebutkan namanya.

Yoga, Tim Manajemen Hotel Grand Puri Saron Seminyak. Wawancara dilakukan secara online tanggal 07 Mei 2020 dan 7 Agustus 2020.