

**MANAJEMEN KRISIS HOTEL ADIKA BAHTERA BALIKPAPAN DI  
MASA PANDEMI COVID-19**



**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana  
Ilmu Komunikasi pada Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya  
Universitas Islam Indonesia**

**Oleh**

**ARUM JANITRA LARASATI**

**19321020**

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI  
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN ILMU SOSIAL BUDAYA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2023**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi

**Manajemen Krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan di Masa Pandemi Covid-19**

Disusun oleh:

**Arum Janitra Larasati**

**19321020**

Telah disetujui dosen pembimbing skripsi untuk dijadikan dan dipertahankan di hadapan tim penguji skripsi

Tanggal : 18 Januari 2023

Dosen Pembimbing Skripsi,

A blue ink signature is written over a large, faint watermark of the Universitas Islam Indonesia logo. The logo features a stylized yellow flower or flame shape in the center, with the words 'UNIVERSITAS' and 'INDONESIA' written vertically on either side. At the bottom of the logo is a banner with Arabic calligraphy.

**Puji Hariyanti S.Sos., M.I.Kom**

**NIDN : 0529098201**

## Skripsi

### Manajemen Krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan di Masa Pandemi Covid-19

Disusun oleh:

**Arum Janitra Larasati**

**19321020**

Telah dipertahankan dan disahkan oleh Dewan Penguji Skripsi

Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya

Universitas Islam Indonesia

Tanggal : 20 Februari 2023

Dewan Penguji :

1. Ketua : Puji Hariyanti S.Sos., M.I.Kom  
NIDN.0529098201

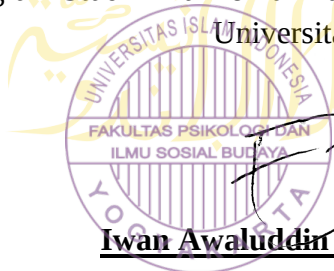


2. Anggota : Raden Narayana Mahendra Prastya, S.Sos., M.A.  
NIDN.0520058402



Mengetahui

Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya  
Universitas Islam Indonesia



**Iwan Awaluddin Yusuf, S.IP., M.Si., Ph.D.**

**NIDN. 0506038201**

## **PERNYATAAN ETIKA AKADEMIK**

Bismillahirrahmanirrahim

Yang bertanda tangan di bawah ini, Saya:

Nama : Arum Janitra Larasati

Nomor Mahasiswa : 19321020

Melalui surat ini Saya menyatakan bahwa:

1. Selama menyusun skripsi ini Saya tidak melakukan tindak pelanggaran akademik dalam bentuk apapun, seperti penjiplakan, pembuatan skripsi oleh orang lain, atau pelanggaran lain yang bertentangan dengan etika akademik yang dinjunjung tinggi Universitas Islam Indonesia.
2. Karena itu, skripsi ini merupakan karya ilmiah Saya sebagai penulis, bukan jiplakan atau karya orang lain.
3. Apabila di kemudian hari, setelah Saya lulus dari Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia, ditemukan bukti secara meyakinkan bahwa skripsi ini karya jiplakan atau karya orang lain, maka Saya bersedia menerima sanksi akademis yang diterapkan Universitas Islam Indonesia,

Demikian pernyataan ini Saya setuju dengan sesungguhnya.

Yogyakarta, 16 Januari 2023

Yang menyatakan,



(Arum Janitra Larasati)

## **HALAMAN MOTTO**

“Jangan pernah menyerah sebelum memulai”

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”

(QS. Al-Baqarah: 286)

## **PERSEMBAHAN**

Karya ini saya persembahkan untuk kedua orangtua saya tercinta, Mamah dan juga Alm. Papah saya yang telah berada di Surganya Allah. Karya ini juga saya persembahkan untuk kedua kakak saya, dan yang terakhir adalah diri saya sendiri yang telah berhasil sampai dititik ini.

## KATA PENGANTAR

### **Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh**

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT. karena dengan rahmat dan berkah yang telah diberikan-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Manajemen Krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan di Masa Pandemi Covid-19**” dengan baik dan diberi kemudahan dalam proses pengerjaannya hingga selesai. Penulis juga mengucapkan rasa syukur dan terimakasih kepada Allah SWT karena tiada henti selalu memberikan segala kelancaran dan keberkahan sesuai yang diharapkan selama menempuh pendidikan, serta telah memberikan bimbingan-Nya hingga penulis sampai pada tahap ini.

Skripsi ini membahas mengenai aktivitas manajemen krisis yang dilakukan oleh pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan dalam upaya menghadapi pandemi Covid-19 yang menimpa industry perhotelan, dengan beberapa tahapan manajemen krisis yang dilalui yaitu identifikasi krisis, analisis krisis, isolasi krisis, penetapan strategi dan program pengendalian. Skripsi ini disusun sebagai syarat untuk menyelesaikan program sarjana (S1) pada program studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia.

Dalam pengerjaan skripsi ini, penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah turut serta membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian, baik bantuan secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis memberikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya yang ditujukan kepada:

1. Kepada Ibu Puji Hariyanti, S.Sos., M.I.Kom. Selaku dosen pembimbing skripsi yang telah sabar dan selalu memberikan arahan terbaik dalam proses pengerjaan skripsi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Teruntuk kedua orangtua tercinta penulis, yaitu Alm. Bapak Gatot Harsono dan Ibu Wahyu Ramadaningtyas yang selalu memberikan segala ketulusan kepada penulis serta tiada henti untuk selalu memberikan doa, dukungan, arahan, nasihat

dan motivasi dalam berbagai hal terutama dalam menempuh pendidikan, sekaligus yang telah menjadi panutan yang terbaik bagi penulis dalam menjalani kehidupan.

3. Teruntuk kedua kaka penulis, Muhammad Rama Aditya dan Maden Muhammad Naufal yang selalu memberikan dukungan dan juga doa kepada penulis agar selalu mendapatkan yang terbaik dalam pendidikan maupun hal lainnya, dan selalu memotivasi penulis untuk meraih kesuksesan.

4. Kepada seluruh pihak Hotel Adika Bahtera Balikpapan, Ibu Nopita, Ibu Murni, Bapak Pitoni, Bapak Dewa dan lainnya yang telah membantu dan memberikan izin untuk proses pengambilan data skripsi penulis. Penulis juga berterimakasih karena Hotel Adika Bahtera Balikpapan telah memberikan kepercayaan sebagai objek utama dalam skripsi ini.

5. Terimakasih kepada sahabat penulis yang telah menjadi rekan dalam menjalani masa perkuliahan dari awal semester hingga penyusunan skripsi ini selesai, diperuntukkan untuk Sabila, Maritza, Risella, Talitha, Lulu, Sofi dan Yasmine.

6. Teruntuk sahabat penulis yang selalu memberikan support, motivasi dan selalu mendengarkan keluh kesah yang penulis rasakan dalam segala proses hingga penulis semangat untuk menyelesaikan skripsi ini yaitu Dilah, Meme, Bagus, Vikri dan Rere

7. Terimakasih juga untuk teman-teman seperjuangan Ilmu Komunikasi UII 2019 yang selalu mendukung satu sama lain, berproses dan berjuang bersama sampai saat-saat akhir perkuliahan.

8. Serta terimakasih kepada pihak lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terimakasih kepada kalian yang selalu memberikan doa, dukungan dan bantuan kepada penulis hingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat kesalahan dan kekurangan sehingga jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis sangat menghargai apabila ada kritik dan saran yang diberikan untuk penyempurnaan skripsi ini. Diharapkan, skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat kepada pembaca dan pihak lain yang membutuhkan.

**Wassalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh**

Yogyakarta, 16 Januari 2023

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Arum Janitra Larasati', with a stylized, cursive script.

Arum Janitra Larasati

## DAFTAR ISI

|                                                   |             |
|---------------------------------------------------|-------------|
| <b>HALAMAN PERSETUJUAN.....</b>                   | <b>i</b>    |
| <b>PERNYATAAN ETIKA AKADEMIK .....</b>            | <b>iii</b>  |
| <b>HALAMAN MOTTO .....</b>                        | <b>iv</b>   |
| <b>PERSEMBAHAN.....</b>                           | <b>iv</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                       | <b>v</b>    |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                            | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR TABEL.....</b>                          | <b>x</b>    |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                         | <b>xi</b>   |
| <b>ABSTRAK.....</b>                               | <b>xii</b>  |
| <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>                    | <b>1</b>    |
| A. Latar Belakang .....                           | 1           |
| B. Rumusan Masalah .....                          | 5           |
| C. Tujuan Penelitian.....                         | 5           |
| D. Manfaat Penelitian.....                        | 5           |
| E. Tinjauan Pustaka .....                         | 6           |
| 1. Penelitian Terdahulu Sejenis .....             | 6           |
| 2. Kerangka Teori .....                           | 11          |
| 3. Kerangka Pikir (Bagan) .....                   | 24          |
| F. Metode Penelitian.....                         | 24          |
| 1. Jenis dan Pendekatan Penelitian .....          | 24          |
| 2. Waktu dan Lokasi Penelitian .....              | 25          |
| 3. Narasumber atau Informan Penelitian .....      | 25          |
| 4. Pengumpulan Data.....                          | 26          |
| 5. Analisis Data.....                             | 28          |
| <b>BAB II GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN.....</b> | <b>30</b>   |
| A. Hotel Adika Bahtera Balikpapan.....            | 30          |

|                                                                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| B. Sejarah Terbentuknya Hotel Adika Bahtera Balikpapan .....                                                           | 31        |
| C. Visi dan Misi Hotel Adika Bahtera Balikpapan.....                                                                   | 32        |
| D. Kamar dan Fasilitas Hotel Adika Bahtera Balikpapan.....                                                             | 34        |
| E. Struktur Organisasi Hotel Adika Bahtera Balikpapan .....                                                            | 39        |
| F. Tugas pokok dan fungsi pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan dalam menangani krisis Pandemi Covid-19 ..... | 40        |
| <b>BAB III TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>                                                                  | <b>42</b> |
| A. TEMUAN PENELITIAN .....                                                                                             | 42        |
| 1. Kondisi Hotel Adika Bahtera Balikpapan di masa pandemi Covid-19 .....                                               | 42        |
| 2. Dampak Pandemi Covid-19 bagi Operasional Hotel.....                                                                 | 44        |
| 3. Aktivitas Hotel Adika Bahtera Balikpapan dalam menghadapi Pandemi Covid-19                                          | 47        |
| B. ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....                                                                                       | 57        |
| 1. Pandemi Covid-19 sebagai Bentuk Krisis .....                                                                        | 57        |
| 2. Manajemen Krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan.....                                                                | 62        |
| 3. Komunikasi Krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan .....                                                              | 77        |
| 4. Analisis SWOT Manajemen Krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan dalam menghadapi pandemi Covid-19 .....               | 81        |
| <b>BAB IV PENUTUP .....</b>                                                                                            | <b>84</b> |
| A. Kesimpulan .....                                                                                                    | 84        |
| B. Keterbatasan Penelitian.....                                                                                        | 85        |
| C. Saran .....                                                                                                         | 86        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                                                                            | <b>88</b> |

## **DAFTAR TABEL**

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 3.1 Aktivitas manajemen krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan.....                                     | 75 |
| Tabel 3.2 Analisis aktivitas komunikasi krisis Hotel Adika Bahtera.....                                      | 79 |
| Tabel 3.3 Analisis SWOT Manajemen Krisis untuk Treatment Pihak Internal Hotel Adika Bahtera Balikpapan ..... | 81 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 Tipe Kamar Premium .....                                                                 | 35 |
| Gambar 2.2 Tipe Kamar <i>Premium Deluxe</i> .....                                                   | 35 |
| Gambar 2.3 Tipe Kamar <i>Mayor Room</i> .....                                                       | 36 |
| Gambar 2.4 Tipe Kamar <i>Governor Suite</i> .....                                                   | 36 |
| Gambar 2.5 Tipe Kamar <i>Ambassador</i> .....                                                       | 37 |
| Gambar 2.6 <i>Anjungan Café Hotel</i> .....                                                         | 37 |
| Gambar 2.7 Anjungan Restoran Hotel .....                                                            | 38 |
| Gambar 2. 8 Area Kolam Renang .....                                                                 | 38 |
| Gambar 2.9 <i>Grand Ballroom</i> .....                                                              | 39 |
| Gambar 2.10 <i>Atrium Lobby Lounge</i> .....                                                        | 39 |
| Gambar 2.11 Struktur Organisasi Hotel Adika Bahtera Balikpapan .....                                | 40 |
| Gambar 3.1 Berita mengenai dampak pandemi Covid-19 di Balikpapan terhadap industry perhotelan ..... | 43 |
| Gambar 3.2 Berita mengenai penutupan hotel di Balikpapan akibat pandemi Covid-19...                 | 44 |
| Gambar 3.3 Angka penurunan hunian hotel di Indonesia .....                                          | 45 |
| Gambar 3.4 Struktur organisasi satgas penanganan Covid-19 Hotel Adika Bahtera.....                  | 49 |
| Gambar 3.5 Poster promosi Hotel Adika Bahtera .....                                                 | 50 |
| Gambar 3.6 Kegiatan talkshow Hotel Adika Bahtera bersama Onix Radio .....                           | 51 |
| Gambar 3.7 Permintaan promosi di radio oleh pihak Hotel Bahtera kepada Onyx Radio .                 | 52 |
| Gambar 3.8 Sertifikat CHSE Hotel Adika Bahtera Balikpapan.....                                      | 52 |
| Gambar 3.9 Salah satu konten instagram untuk pengunjung guna mematuhi prokes.....                   | 53 |
| Gambar 3.10 Talkshow Hotel Adika Bahtera dengan Onyx Radio .....                                    | 55 |
| Gambar 3.11 Promosi kamar hotel dengan berbagai tema “Special Event” .....                          | 56 |
| Gambar 3.12 Promosi restaurant hotel saat perayaan tahun baru Imlek .....                           | 56 |
| Gambar 3.13 Artikel terkait masyarakat yang takut menggunakan jasa hotel .....                      | 60 |

## ABSTRAK

**Arum Janitra Larasati. 19321020. *Manajemen Krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan di Masa Pandemi Covid-19*. Skripsi Sarjana. Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya. Universitas Islam Indonesia. 2023.**

Pandemi Covid-19 yang terjadi di Indonesia sejak awal Maret 2020 merupakan suatu bentuk krisis yang berasal dari luar perusahaan. Situasi pandemi tersebut membuat pemerintah mengambil berbagai kebijakan yang berdampak kepada penurunan berbagai sektor. Salah satu sektor yang mengalami tekanan dan penurunan besar akibat pandemi Covid-19 adalah industri perhotelan. Begitupun yang dirasakan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan yang mengalami krisis akibat pandemi Covid-19. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis aktivitas manajemen krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan dalam meminimalisir dan mengatasi dampak-dampak negative akibat pandemi Covid-19.

Penelitian ini menggunakan teori manajemen krisis menurut Rhenald Kasali (2014) yang terdiri dari lima tahapan, yaitu identifikasi krisis, analisis krisis, isolasi krisis, penetapan strategi dan program pengendalian. Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode kualitatif yang menghasilkan data berbentuk deskriptif. Data penelitian diperoleh melalui teknik pengumpulan data dengan cara observasi secara langsung, wawancara mendalam serta dokumentasi sebagai sumber data pendukung.

Penelitian ini menunjukkan bahwa Hotel Adika Bahtera Balikpapan telah berhasil melewati masa krisisnya melalui beberapa tahapan yang sesuai dengan teori manajemen krisis menurut Rhenald Kasali (2014). Pada identifikasi krisis, hotel berfokus pada penguatan internal dan pembentukan tim khusus penanganan krisis. Pada analisis krisis, hotel berfokus untuk membaca situasi dan memanfaatkan berbagai media sebagai sumber informasi untuk proses analisis. Pada isolasi krisis, hotel mengambil kebijakan untuk memberhentikan operasionalnya. Pada pilihan strategi, hotel menetapkan strategi adaptif dengan mengubah kebijakan, modifikasi operasional dan menaikkan eksistensi hotel. Pada program pengendalian, hotel fokus melakukan *release* untuk meningkatkan kepercayaan publik dan memanfaatkan media untuk menyebarkan segala informasi dan promosi hotel.

**Kata kunci:** Manajemen krisis, Hotel Adika Bahtera Balikpapan, Pandemi Covid-19, Krisis

## **ABSTRACT**

***Arum Janitra Larasati. 19321020. Crisis Management of Adika Bahtera Hotel Balikpapan during the Covid-19 Pandemic. Undergraduate Thesis. Communication Study Program, Faculty of Psychology and Socio-Cultural Sciences. Indonesian Islamic University. 2023.***

*The Covid-19 pandemic that has occurred in Indonesia since early March 2020 is a form of crisis that comes from outside the company. The pandemic situation has made the government take various policies that have an impact on the decline of various sectors. One of the sectors that have experienced great pressure and decline due to the Covid-19 pandemic is the hospitality industry. Hotel Adika Bahtera Balikpapan is experiencing a crisis due to the Covid-19 pandemic. This research aims to analyze the crisis management activities of Hotel Adika Bahtera Balikpapan in minimizing and overcoming the negative impacts of the Covid-19 pandemic.*

*This research uses crisis management theory according to Rhenald Kasali (2014) which consists of five stages, namely crisis identification, crisis analysis, crisis isolation, strategy setting and control program. The research method used by researchers is a qualitative method that produces descriptive data. The research data was obtained through data collection techniques by direct observation, in-depth interviews and documentation as supporting data sources.*

*This research shows that Adika Bahtera Balikpapan Hotel has successfully passed its crisis period through several stages in accordance with the theory of crisis management according to Rhenald Kasali (2014). In crisis identification, the hotel focuses on internal strengthening and the formation of a special crisis management team. In crisis analysis, the hotel focuses on reading the situation and utilizing various media as a source of information for the analysis process. In crisis isolation, the hotel took a policy to stop its operations. In the choice of strategy, the hotel sets an adaptive strategy by changing policies, modifying operations and increasing the existence of the hotel. In the control program, the hotel focuses on conducting releases to increase public trust and utilizing the media to disseminate all information and hotel promotions.*

**Keywords:** *Crisis management, Hotel Adika Bahtera Balikpapan, Covid-19 Pandemic, Crisis*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Krisis merupakan suatu tantangan atau permasalahan yang dapat menimpa setiap organisasi. Krisis memungkinkan untuk membawa dampak yang lebih negative daripada sebaliknya. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Fearn Bank (2007) dalam (Kriyantono, 2015) bahwa situasi organisasi maupun perusahaan dan publiknya, produk dan reputasinya dapat berdampak kearah yang lebih negative akibat adanya krisis. Selain itu, Duke & Masland (2002), Mitroff (2005), dan Kouzmin (2008) dalam (Kriyantono, 2015) menekankan bahwa krisis merupakan situasi yang dapat menyebabkan kerusakan-kerusakan, baik secara fisik maupun non-fisik, bentuk dari kerusakan tersebut dapat seperti suatu peristiwa yang membahayakan jiwa manusia, *financial cost*, rusaknya sistem lingkungan dan organisasi secara menyeluruh, terkhusus bagi korban dan kerusakan citra atau reputasi organisasi.

Selanjutnya, Harrisan (2005) dan White & Mazur (1995) dalam (Kriyantono, 2015) menetapkan dua sumber penyebab terjadinya krisis secara umum. Pertama, dapat berasal dari faktor internal (perusahaan itu sendiri) dan kedua, dari faktor eksternal (diluar perusahaan). Penyebab krisis yang bersumber dari faktor internal meliputi teknologi, makhluk hidup yaitu manusia, dan manajemen. Sedangkan penyebab krisis yang bersumber dari faktor eksternal adalah peristiwa alam, kebijakan pemerintah dan kehancuran yang disebabkan dari pihak lainnya.

Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) menetapkan *Coronavirus disease* yang mulai menyebar pada bulan Desember 2019 dan bermula di Wuhan, Tiongkok sebagai suatu pandemi. Pandemi ini merupakan salah satu krisis yang bersumber dari luar perusahaan, yaitu bencana non alam. Dimana untuk pertama kalinya terdeteksi di Indonesia pada tanggal 2 Maret 2020. Awal perkembangan Covid-19 di Indonesia dapat dikatakan cepat dengan angka kematian yang cukup tinggi. Dilansir dari lokadata yang bersumber Kementrian Kesehatan, bahwa awal penyebaran Covid-19 pada bulan Maret awal hingga menyentuh bulan Maret akhir, telah terdapat 937 kasus penyebaran dan 89 kasus

meninggal dunia. Angka ini terus bergerak sampai pada kenaikan yang cukup signifikan hingga angka paling tinggi yaitu 61.260 pada tanggal 8-14 bulan Januari 2021.

Melihat perkembangan dari angka penyebaran pandemi tersebut, pemerintah Indonesia akhirnya mengambil kebijakan untuk menekan kasus penyebaran Covid-19. Dilansir dari berita Kompas.id, untuk menekan kasus penyebaran pandemi tersebut, pemerintah Indonesia mengambil salah satu kebijakan yaitu dengan membatasi pergerakan dan perpindahan masyarakat. Kebijakan itu kemudian diterapkan oleh pemerintah di bulan April 2020 untuk membatasi mobilitas publik. Kebijakan ini diberi nama PSBB, yaitu Pembatasan Sosial Berskala Besar, yang kemudian diperpanjang sampai bulan Juni 2020.

Masa PSBB tersebut berimbas kepada mobilitas masyarakat Indonesia, bahkan juga wisatawan mancanegara yang akhirnya sulit untuk memasuki Indonesia. Alhasil, hal ini berdampak kepada penurunan sector-sector yang menjadi penunjang pariwisata, seperti tempat makan yaitu restoran dan tempat penginapan yaitu hotel maupun pengusaha retail di Indonesia. Penurunan yang terjadi kepada sector-sektor tersebut juga disebabkan oleh keterlambatan dari perjalanan domestik, hal ini terjadi karena masyarakat Indonesia juga enggan melakukan mobilitas akibat pandemi yang melanda.

Salah satu sector yang mengalami tekanan besar akibat pandemi Covid-19 ialah industry perhotelan. Di mana industry perhotelan tergolong pada sector properti yang berada di posisi paling terdampak dibandingkan dengan pusat perbelanjaan ataupun ritel lainnya, hal ini disebabkan karena sector selain industry perhotelan masih bisa untuk melakukan pergerakan dan penjualan jasa ataupun produk mereka dengan cara online, hal ini berbeda dengan industri perhotelan yang hanya mengandalkan mobilitas dan pengunjungan masyarakat.

Industri perhotelan mengandalkan tingkat kedatangan pengunjung dan wisatawan baik dalam maupun luar negeri. Namun karena situasi pandemi dan kebijakan pemerintah yang membatasi mobilitas masyarakat, membuat masyarakat menjadi enggan menggunakan jasa hotel, masyarakat beranggapan bahwa kebijakan pemerintah akan mempersulit mereka untuk bermobilitas dan menilai hotel bukanlah tempat yang aman untuk dikunjungi di tengah pandemi. Selain itu, hotel yang dulunya dinilai sebagai pilihan yang tepat bagi

masyarakat saat liburan atau dalam perjalanan bisnis, pada saat masa pandemi sudah tidak relevan lagi dengan kondisi yang terjadi.

Data Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) yang dilansir dalam berita *cnbcIndoensia*, secara nasional tercatat jumlah pengunjung hotel yang melakukan penginapan dari tanggal 1-14 bulan Maret 2020 menurun tajam sampai menyentuh pada angka 50% dan tanggal 7 April 2020 terdapat ribuan hotel yang harus menutup usahanya sementara, yaitu mencapai angka 1.504 hotel. Jumlah ini terus bertambah secara signifikan, hingga awal Mei 2020 terdapat 2000 hotel tutup dari 31 provinsi akibat pandemi Covid-19. Angka tersebut menunjukkan bahwa pandemi Covid-19 telah berdampak langsung kepada pengurangan angka hunian hotel di Indonesia secara drastis. Kejadian ini sama dengan apa yang disampaikan oleh Siti Nur, dkk. (2020) dalam penelitiannya, bahwa hanya dengan waktu kurang dari 3 bulan, pandemi Covid-19 telah secara signifikan mengurangi tingkat hunian hotel di Indonesia hingga 38,91% berdasarkan total 34 provinsi dari 2017 hingga April 2020. Sehingga hal ini membuat banyak perhotelan di Indonesia memilih untuk mengambil kebijakan menutup operasional demi mengurangi biaya yang dikeluarkan.

Tidak terkecuali dengan industri perhotelan yang ada di Kalimantan Timur. Daerah ini terdampak oleh penyebaran pandemi Covid-19 yang cukup tinggi. Dilansir dari data yang dimuat oleh *KaltimProv.go.id*, bahwa sebanyak 21 hotel di Kaltim terpaksa berhenti beroperasi untuk sementara dan terdapat 4.720 karyawan hotel bintang maupun non bintang di Kaltim yang terdampak. Sebagian karyawan mengalami pemutusan hubungan kerja maupun dirumahkan guna mengurangi beban biaya.

Hal inipun dirasakan oleh industri perhotelan yang ada di kota Balikpapan. Dimana industri perhotelan di kota Balikpapan akibat pandemi Covid-19 menjadi salah satu kota yang paling terdampak di Kalimantan Timur. Dalam siaran berita *Bisnis.com*, bersumber Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kaltim, dijelaskan bahwa Balikpapan adalah daerah paling menderita saat pandemi. Sebanyak 19 perusahaan di Kota Minyak telah mem-PHK 987 orang, sedangkan 60 perusahaan merumahkan 5.434 pekerja. Dimana perusahaan tersebut paling banyak bergerak di sektor perhotelan.

Dilansir dalam berita TribunKaltim.co, sejak 23 Maret 2020, Balikpapan ditetapkan sebagai daerah zona merah oleh Kementerian Kesehatan. Sehingga ketika Balikpapan berstatus zona merah, tidak ada mobilitas masyarakat untuk keluar-masuk. Orang-orang menjadi enggan untuk berkunjung. Hal ini berimbas langsung kepada perhotelan yang ada di Balikpapan. Hotel-hotel mengalami penurunan pemasukan. Seperti yang dilansir dalam TribunKaltim.co, bahwa selama dua bulan dari awal pandemi di Indonesia terjadi penurunan dengan angka 7% (tujuh persen). Hotel yang berada di kota Balikpapan dengan jumlah 86 hotel, dimana 24 diantaranya telah memberikan laporan bahwa terjadi penurunan okupansi (tingkat hunian) pada hotelnya.

Dikutip dari berita IniBalikpapan.com, bahkan terdapat 14 hotel dan 26 restoran yang tutup sementara. Kemudian, Bapak H. Umar, yaitu selaku Pelaksana Tugas Kepala Badan Pengelola Pajak Daerah dan Retribusi Daerah (BPPDRD) Balikpapan, menyebutkan beberapa hotel yang menutup operasionalnya sementara, yaitu City Hotel, Bintang Hotel, Hotel Grand Jatra, Hotel Dusit, Hotel Sepinggan, Blue Sky, Sevensix Hotel, Swissbell-in Hotel, Sinar Jaya Hote, fave Hotel, Trade Hotel Center, Fransisco Hotel, Menara Hotel dan Hotel Adika Bahtera.

Salah satu hotel yang terdampak pandemi Covid-19 ialah Hotel Adika Bahtera Balikpapan. Dimana hotel tersebut mengalami penurunan okupansi yang signifikan, sehingga berimbas kepada lebih besarnya pengeluaran operasional hotel dibandingkan pendapatan. Oleh karena itu, Hotel Adika Bahtera Balikpapan mengambil kebijakan untuk memberhentikan beberapa karyawan yang bekerja di hotel guna mengurangi biaya beban pengeluaran hotel. Selain itu, operasional hotel juga terdampak krisis, di mana pada bulan April hingga bulan Juni Hotel Adika Bahtera Balikpapan melakukan penutupan operasional secara full. Alhasil, dampak dari krisis tersebut berpengaruh terhadap hotel saat buka kembali, seperti adanya perubahan karyawan yang meliputi jam kerja dan jobdesc, tidak stabilnya *income* hotel dan perubahan operasional hotel dalam menerima tamu yang meliputi jam operasional hotel dan keterisian maksimal kamar hotel.

Hotel Adika Bahtera adalah hotel bintang 3 (tiga) yang terletak di kota Balikpapan, Kalimantan Timur. Hotel Adika Bahtera Balikpapan bisa dikatakan sebagai hotel yang telah lama berdiri di kota Balikpapan, di mana telah beroperasi kurang lebih 30 tahun

lamanya. Meskipun Hotel Adika Bahtera Balikpapan merupakan hotel yang telah lama beroperasi, namun bukanlah jaminan bahwa saat pandemi Covid-19 melanda, hotel ini dapat terhindar dari adanya krisis. Karena sejak awal hotel ini berdiri di tahun 1992, kemunculan pandemi Covid-19 menjadi tekanan besar pertama bagi mereka. Ditambah lagi dengan Hotel Adika Bahtera Balikpapan bukan termasuk *chain hotel* (jaringan hotel atau waralaba) yang memiliki perusahaan pusat yang menaungi, sehingga hotel ini harus memiliki manajemen sendiri dalam menghadapi situasi yang terjadi. Hingga untuk pertama kalinya, pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan membuat sebuah kebijakan, yaitu melakukan pemberhentiaan operasional sementara dengan waktu selama kurang lebih dua bulan.

Meninjau keadaan krisis yang menimpa Hotel Adika Bahtera Balikpapan pada masa pandemi tersebut, maka penting untuk dilakukan penelitian oleh stakeholders Hotel Adika Bahtera Balikpapan terkait manajemen dalam menghadapi dan memulihkan situasi krisis tersebut. Manajemen krisis adalah hal yang seharusnya dilakukan karena berkaitan dengan cara mengatasi atau menangani krisis guna menunjukkan bahwa manajemen hotel memiliki tanggung jawab dan pelayanan yang baik untuk pelanggannya. Sehingga dalam hal ini, peneliti ingin menganalisis aktivitas manajemen krisis oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan pada masa pandemi Covid-19.

## **B. Rumusan Masalah**

Meninjau permasalahan yang telah diuraikan pada latar belakang penelitian, maka dalam penelitian ini diambil suatu rumusan masalah, yaitu:

1. Bagaimana manajemen krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan di masa pandemi Covid-19?

## **C. Tujuan Penelitian**

Merujuk pada rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui serta menganalisis manajemen krisis yang telah diterapkan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan di masa pandemi Covid-19.

## **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi suatu yang bermanfaat, baik bermanfaat secara praktis maupun bermanfaat secara teoritis.

### **1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, kegiatan dari penelitian yang dilakukan dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu komunikasi, terutama dalam hal referensi dan masukan terkait krisis yang bersumber dari bencana non alam, yaitu pandemi Covid-19 di bidang manajemen krisis. Penelitian ini bermanfaat sebagai tambahan referensi bagi mahasiswa terkait aktivitas manajemen krisis yang dilakukan oleh pihak Hotel Adika Bahtera Balikpapan dalam upaya menghadapi dampak pandemi Covid-19.

### **2. Manfaat Praktis**

- a. Sebagai ilmu dan wawasan untuk masyarakat umum, terutama yang berada di Kota Balikpapan guna mengetahui dan mengerti penerapan dari pengelolaan krisis yang dilakukan oleh industry perhotelan, dalam hal ini ialah Hotel Adika Bahtera Balikpapan di masa pandemi Covid-19
- b. Sebagai masukan dan pertimbangan kepada pihak Hotel Adika Bahtera Balikpapan mengenai kinerjanya terkait manajemen krisis yang dilakukan guna meminimalisir dampak negative dari pandemi Covid-19, dan nantinya dapat digunakan sebagai bahan evaluasi ketika membuat dan merancang kebijakan baru.

## **E. Tinjauan Pustaka**

Sebelum menjalankan penelitian guna menganalisis penerapan manajemen krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan di masa Pandemi Covid-19, peneliti akan menganalisis beberapa hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan untuk menjadi bahan acuan dan referensi yang relevan. Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu sejenis yang akan peneliti gunakan sebagai acuan dan referensi untuk penelitian:

### **1. Penelitian Terdahulu Sejenis**

- a. Danau Sutria “Skripsi, Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya”. Judul penelitian “Manajemen Krisis Hotel

Santika Premiere Bandara Palembang Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19” (Sutria, 2021)

Penelitian pertama dilakukan oleh Danau Sutria (2021) mengenai manajemen krisis pada masa pandemi Covid-19 oleh industry perhotelan. Penelitian yang dilakukan oleh Danau Sutria ini bertujuan untuk memberikan penjelasan tentang bagaimana penerapan manajemen krisis oleh *Public Relations* ketika situasi pandemi Covid-19. Penelitian ini menggunakan teori manajemen krisis dengan alur pemikiran dari teori yang dijelaskan oleh Rhenald Kasali, yaitu melalui tahapan yang dimulai dengan identifikasi krisis, kemudian dilanjutkan dengan analisis krisis yang lebih detail, selanjutnya ialah isolasi pada krisis, selanjutnya ialah memilih strategi dan tahap terakhirnya ialah melakukan program pengendalian. Deskriptif kualitatif menjadi metode dalam penelitian ini serta observasi, wawancara mendalam dan studi dokumentasi menjadi teknik pengumpulan datanya. Penelitian ini memberikan hasil yang menunjukkan *Public Relations* Hotel Santika Premiere Palembang telah berhasil melakukan manajemen krisis yang disebabkan oleh pandemi covid-19. Hasil ini dibuktikan dengan kesesuaian antara penerapan manajemen krisis yang dilakukan oleh Hotel Santika Premiere Palembang dengan yang disampaikan oleh Rhenald Kasali mengenai manajemen krisis.

Penelitian yang dilakukan oleh Danau Sutria (2021) memiliki perbedaan fokus dari penerapan manajemen krisis yang akan dilakukan peneliti. Penelitian yang telah dilakukan Danau Sutria (2021) memfokuskan kepada peranan *Public Relations* Hotel. Sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan tidak menjadikan *Public Relations* sebagai fokus utama manajemen krisis, melainkan pihak lain yang berperan dalam manajemen krisis, dikarenakan objek pada penelitian (Hotel Adika Bahtera Balikpapan) tidak terdapat *Public Relations*, sehingga pihak manajemen lain yang akan berperan. Selain itu, objek pada penelitian ini merupakan hotel cabang (*chain hotel*) sehingga memiliki perusahaan pusat yang memegang segala kebijakan pada seluruh hotel yang ada di cabang, hal ini berbeda dengan objek pada penelitian yang akan peneliti lakukan, karena objek tersebut bukan merupakan *chain hotel* sehingga harus menentukan kebijakannya sendiri tanpa ada pihak yang menanungi.

- b. Adi Irianto & M. Jumail, Lia Rosida “Sekolah Tinggi Pariwisata Mataram, Journal Of Responsible Tourism Vol.1, No.2, November 2021. Judul penelitian “Penerapan Manajemen Krisis pada Hotel The Oberoi Lombok di Masa Pandemi Covid-19” (Irianto dkk., 2021)

Penelitian kedua dilakukan oleh Irianto, A., Jumail, M. & Rosida, L., (2021). Penelitian yang telah dilakukan oleh Irianto dkk. bertujuan untuk memahami penerapan dari manajemen krisis saat masa pandemi covid-19 dengan menentukan tahapan dan pengambilan keputusan yang akan diterapkan untuk meminimalkan dampak negative yang bisa terjadi. Teori manajemen krisis digunakan oleh Irianto dkk. dalam penelitiannya dan menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif. Profil Hotel mengenai penerapan manajemen krisis menjadi objek pada penelitian ini dan menjadikan wawancara, observasi secara langsung, serta dokumentasi sebagai proses pengumpulan data. Kemudian, penelitian ini memberikan hasil bahwa Hotel the Oberoi Lombok telah berhasil melakukan manajemen krisis yang bisa membuat perusahaan keluar dari krisis serta menekan dampak negative akibat adanya pandemi. Manajemen Hotel the Oberoi Lombok melakukan beberapa strategi pengelolaan krisis yang diterapkan melalui empat tahap, yaitu mulai dari tahap pra-alert dengan identifikasi krisis dan analisis krisis, tahap gangguan dengan eksekusi program, tahap krisis dengan strategi pemulihan dan tahap pengendalian melalui penerapan program pengendalian.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Adi Irianto dkk. (2021) berbeda dari penelitian yang akan peneliti lakukan. Di mana penelitian tersebut lebih membahas kepada hasil langkah-langkah manajemen krisis melalui tahapan pra krisis, ketika krisis dan setelah krisis. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti akan membahas hasil terkait tahapan manajemen krisis menurut teori Rhenald Kasali, yang dimulai dari tahapan identifikasi krisis hingga tahap pengendalian.

- c. Pinis “Skripsi, Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Mercubuana”. Judul penelitian “*Pengelolaan Manajemen Krisis Public Relations di Hotel Patra Malioboro dalam Menyingkapi Pandemi Covid-19 (Studi*

*Deskriptif Kualitatif Pengelolaan Manajemen Krisis Public Relations di Hotel Patra Malioboro dalam Menyingkapi Pandemi Covid-19* (Pinis, N.Y., 2021)

Penelitian ketiga merupakan penelitian yang dilakukan oleh Pinis (2021). Penelitian ini berfokus pada peranan *Public Relations* pada manajemen krisis hotel akibat fenomena pandemi Covid-19 yang terjadi saat Hotel Patra Malioboro baru mulai beroperasi pada tanggal 28 Desember 2022. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran sistematis hotel mengenai manajemen krisis yang dilakukan oleh *Public Relations* dalam menghadapi pandemi Covid-19. Metode yang digunakan oleh peneliti adalah deskriptif kualitatif dengan paradigma interpretif melalui teknik wawancara dan observasi. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa peranan *Public Relations* hotel telah mengambil peranan pentingnya untuk mengatasi krisis dengan strategi adaptif.

Penelitian yang dilakukan oleh Pinis (2021) memiliki perbedaan dengan penelitian yang peneliti lakukan. Perbedaan tersebut terletak pada pihak yang menjalankan manajemen krisis. Dimana penelitian ini berfokus pada aktivitas yang diterapkan oleh *Public Relations Manager* hotel. Sedangkan penelitian yang peneliti lakukan tidak memfokuskan hanya pada peranan *Public Relations* hotel saja, namun juga kepada beberapa pihak manajemen lainnya yang berperan saat menangani krisis akibat pandemi Covid-19. Selain itu, pada penelitian ini baru melakukan analisis aktivitas manajemen krisis hotel yang di mulai pada akhir tahun 2022 dimana keadaan krisis akibat pandemi sudah mulai stabil dan berada pada tahap new normal, sedangkan penelitian yang peneliti lakukan memulai analisis aktivitas manajemen krisis yang dimulai sejak awal kemunculan pandemi yaitu awal tahun 2020 saat krisis sangat mengganggu perekonomian industri perhotelan.

- d. Yulianita & Hendroyono “e-journal, Prodi Ilmu Hubungan Masyarakat, Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Islam Bandung, Indonesia. Volume 2, No. 1, Tahun 2022. Judul penelitian “Manajemen Krisis Hotel Aston Kartika Grogol”. (Yulianita, N. & Hendroyono, F.M., 2022)

Penelitian keempat dilakukan oleh Yulianita dan Hendroyono (2022). Penelitian ini membahas aktivitas manajemen krisis Hotel Aston Kartika Grogol dalam mengatasi penurunan okupansi di masa pandemi Covid-19. Penelitian ini

memiliki tujuan untuk menganalisis dan mengkaji strategi penanganan krisis, peranan *Public Relations* Hotel Aston Kartika Grogol serta *media relations*. Metode yang digunakan dalam penelitian ialah metode deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan studi pustaka. Hasil pada penelitian Yulianita dan Hendroyono (2022) menunjukkan bahwa *Public Relations* Hotel Aston Kartika Grogol menerapkan tahapan operasional dengan *fact finding, planning and programming, taking action and communicating*, dan *evaluating program*.

Penelitian yang dilakukan oleh Yulianita dan Hendroyono (2022) memiliki perbedaan dengan penelitian yang peneliti lakukan. Perbedaan tersebut terletak pada fokus dari peranan manajemen krisis. Dimana penelitian ini berfokus pada aktivitas yang diterapkan oleh *Public Relations Manager* hotel dengan menggunakan tahapan operasional yang terdiri dari *fact finding, planning and programming, taking action and communicating*, dan *evaluating program*. Sedangkan penelitian yang peneliti lakukan tidak memfokuskan hanya pada peranan *Public Relations* hotel saja, namun juga kepada beberapa pihak manajemen lainnya yang berperan saat menangani krisis akibat pandemi Covid-19 melalui tahapan dari Rhenald Kasali (2014).

- e. Yanuar, Muharman, Rahmawati, Sartika, Oktaywana. “Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Syiah Kuala. Jurnal Komunikasi Global. Volume 1, No. 1, tahun 2022. Judul penelitian “Manajemen Krisis Hotel Kyriad Muraya Banda Aceh saat Pandemi Covid-19” (Yanuar Deni dkk., 2022)

Penelitian kelima adalah penelitian Yanuar Deni dkk. (2022). Penelitian ini membahas mengenai aktivitas manajemen krisis Hotel Kyriad Muraya Banda Aceh saat pandemi Covid-19 dengan menjadikan Kyriad Muraya sebagai role model dalam penerapan protokol kesehatan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana tahapan manajemen krisis yang diterapkan saat pandemi Covid-19 dengan menggunakan teori *Situasional Communication Crisis* dari W. Timothy Coombs serta menggunakan tahapan krisis menurut Steven Fink. Metode yang digunakan ialah metode kualitatif dengan teknik wawancara, dokumentasi dan observasi secara langsung. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa hotel

melewati tahap prodromal dan ketika tahap akut, kronik sampai resolusi, hotel melakukan berbagai tindakan pengelolaan krisis dengan mengubah kebijakan operasional .

Terdapat perbedaan penelitian oleh Yanuar Deni dkk., (2022) dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti. Perbedaan tersebut terletak saat proses pencapaian hasil dari manajemen krisis yang dilakukan. Di mana penelitian ini menekankan pada tahapan-tahapan krisis mulai dari prodromal, akut, kronik dan resolusi serta menggunakan teori *Situasional Communication Crisis* dari W. Timothy Coombs. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan peneliti berusaha untuk mencapai hasil penelitian manajemen krisis dengan menggunakan teori Rhenald Kasali, dengan lima tahapan, mulai pada tahap identifikasi, analisis, isolasi atau karantina, pilihan strategi dan tahap pengendalian krisis.

## **2. Kerangka Teori**

### **a. Pandemi Covid-19 dan Krisis Organisasi**

#### **1) Pandemi Covid-19**

Pada tanggal 2 Maret 2020, untuk pertama kalinya penyebaran Covid-19 telah terkonfirmasi di Indonesia. *World Health Organization* (WHO), yaitu organisasi kesehatan dunia, menetapkan Covid-19 sebagai suatu bentuk pandemi pada tanggal 11 Maret 2020. Dilansir melalui website resmi covid.go.id, Covid-19 merupakan singkatan dari Coronavirus Disease yang mulai terdeteksi pada akhir tahun 2019 dan merupakan virus yang dapat menyerang manusia maupun hewan. Virus ini menyebabkan terjadinya infeksi pada saluran pernafasan manusia hingga bisa menyebabkan hal yang lebih serius bahkan sampai kematian. Sedangkan untuk pandemi sendiri, diartikan sebagai epidemi atau wabah yang menyebar secara serempak hampir pada seluruh belahan negara, yang mengenai banyak orang.

Awal perkembangan Covid-19 di Indonesia dapat dikatakan cepat dengan angka kematian yang cukup tinggi. Dilansir dari lokadata yang bersumber Kementerian Kesehatan, bahwa kasus penyebaran Covid-19 di Indonesia pada awal hingga menyentuh akhir bulan Maret, telah terdapat 937 kasus penyebaran dan 89 kasus meninggal dunia. Dimana terjadi kenaikan angka yang terus menerus hingga mencapai angka yang paling tinggi yakni 61.620 kasus di tanggal 81-14 Januari.

Virus ini bukan hanya saja mengancam kesehatan, tetapi juga sangat mengancam dan mengganggu segala aktivitas. Munculnya kebijakan-kebijakan pemerintah guna meminimalisir kasus penyebaran Covid-19 membuat organisasi ataupun perusahaan menjalankan aktivitas dan operasionalnya secara tidak maksimal. Yang dimana, hal ini secara langsung akan mengancam dan berdampak kepada hal negative bagi organisasi yang terkena dampaknya. Apabila organisasi tidak siap dalam menghadapi dampak negative dari pandemi ini, maka organisasi tersebut akan sangat dengan mudah untuk dikatakan krisis.

## **2) Krisis Organisasi**

### **a) Pengertian Krisis**

Devlin (2007) dalam (Kriyantono, 2015: 196) mendefinisikan krisis sebagai *“an unstable time for an organization, with a distinct possibility for an undesirable outcome”*, yang dapat diartikan bahwa krisis merupakan peristiwa atau suatu kejadian yang membawa ketidakstabilan situasi dengan berbagai kemungkinan yang menghasilkan dampak yang tidak diinginkan. Selain itu, Duke & Masland (2002), Mitroff (2005), dan Kouzmin (2008) dalam Kriyantono (2015: 197) lebih menekankan krisis sebagai suatu keadaan yang membuat kerusakan baik secara fisik maupun nonfisik, seperti keadaan yang dapat mengancam jiwa manusia, krisis keuangan atau biaya, merusak sistem lingkungan maupun organisasi secara menyeluruh, terkhusus bagi korban dan kerusakan reputasi organisasi.

Glaesser (2016) dalam (Irianto dkk., 2021: 134) mendefinisikan krisis sebagai suatu kejadian yang sifatnya tidak di duga dan berdampak besar sehingga mengganggu aktivitas dari berbagai sector yang memerlukan sebuah keputusan secara langsung, sehingga membutuhkan suatu penanganan guna meminimalkan dan menyelesaikan permasalahan resiko yang ada. Selain itu, Robert dalam (Nova, 2011: 68) mengartikan krisis sebagai suatu peristiwa yang kehadirannya tidak diinginkan, berdampak secara besar dan biasanya belum pernah terjadi sehingga dapat menyebabkan suatu hal yang mengacaukan internal maupun eksternal organisasi bahkan dapat untuk menghancurkan organisasi yang terdampak tanpa adanya tindakan yang nyata.

Dari beberapa definisi krisis di atas, dapat dikatakan bahwa krisis adalah suatu kejadian yang dapat menyebabkan rusaknya prosedur-prosedur normal yang

biasanya dijalankan oleh sebuah organisasi sehingga menyebabkan ketidakstabilan, yang di mana jika situasi ini terus terjadi maka akan menghasilkan beberapa dampak negative yang tidak diinginkan bagi organisasi yang mengalaminya.

## **b) Karakteristik Krisis**

Krisis yang menimpa setiap organisasi memiliki beberapa karakteristik yang perlu untuk diperhatikan, berikut beberapa karakteristik krisis menurut Kriyantono (2015: 199):

### **1. Peristiwa yang Spesifik**

Kejadian dari krisis dapat diidentifikasi secara jelas di lapangan dan dapat diketahui penyebab dari terjadinya krisis tersebut, begitupun juga dengan dampak yang dihasilkan.

### **2. Krisis Tidak Dapat Dihindari**

Krisis cenderung mengancam kelangsungan berjalannya sebuah organisasi karena krisis bersifat tidak diinginkan, dapat terjadi setiap saat, tidak dapat untuk dihindari dan diprediksi waktu terjadinya. Maka dari itu, tidak ada satupun organisasi yang mengharapkan krisis terjadi, mengingat bahwa dampak krisis dapat membawa kerusakan, ancaman dan mengubah sistem tatanan. Karakteristik krisis yang tidak dapat dihindari memungkinkan setiap organisasi mengalami kesulitan untuk menghindari kejadian penyebab krisis.

### **3. Krisis Menciptakan Ketidakpastian Informasi**

Awal terjadinya krisis akan menyebabkan munculnya rumor maupun ketidak jelasan informasi yang bersumber dari mana. Hal ini terjadi karena banyak orang yang hanya mengira-ngira atau menyuarakan analisis sendirinya mengenai apa yang terjadi. Ditambah lagi dengan informasi yang kurang atau bahkan informasi yang justru menyebar berlebihan. Untuk itu, organisasi yang tertimpa krisis semacam ini dapat menyediakan saluran komunikasi untuk menyebarkan informasi yang jelas kepada publik.

### **4. Menimbulkan Kepanikan dan Keterkejutan**

Organisasi yang tertimpa krisis akan mengalami kepanikan apabila tidak memiliki kesiapan. Maka dari itu, organisasi harus cepat menyelesaikan krisis dengan mengambil keputusan secara cepat dan tepat.

### **5. Menimbulkan Dampak bagi Operasional Organisasi**

Krisis menyebabkan perubahan operasional terhadap organisasi yang terdampak. Dampak tersebut biasanya bersifat negative, seperti adanya penurunan pendapatan perusahaan, kepercayaan publik, reputasi perusahaan dan aktivitas produktif perusahaan. Krisis juga dapat membawa dampak negative terhadap perubahan struktur dan kebijakan perusahaan saat masa krisis maupun setelah krisis.

#### 6. Berpotensi Menimbulkan Konflik

Krisis dapat menyebabkan terjadinya konflik secara internal maupun eksternal. Konflik ini disebabkan oleh ketidaksesuaian harapan dengan kenyataan yang terjadi.

#### c) **Krisis Organisasi akibat pandemi Covid-19**

Organisasi adalah struktural tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan atau dikerjakan bagi tiap-tiap individu dari organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Namun, dengan adanya krisis yang apabila terjadi pada sebuah organisasi, maka dapat menyebabkan kerusakan tatanan bagi organisasi tersebut, dikarenakan krisis akan berdampak kepada hal yang lebih negative dibandingkan positif dan dapat terjadi dengan waktu yang tidak dapat diduga bahkan dapat terjadi secara tiba-tiba.

Tidak ada organisasi manapun yang siap dan tidak rentan untuk terdampak krisis, yang membuat perbedaan hanyalah seberapa besar dampak negative yang terjadi dan keberhasilan organisasi menangani krisis tersebut, terkhusus krisis yang disebabkan oleh pandemi Covid-19. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa krisis organisasi ini adalah terjadinya suatu peristiwa atau kejadian yang berdampak negative kepada organisasi dan mempengaruhi arah strategi organisasi dalam menjalankan fungsi dan operasionalnya.

Krisis akibat pandemi adalah suatu hal yang berdampak negative yang berasal dari luar organisasi itu sendiri, yaitu bencana. Pandemi termasuk dalam bencana yang disebabkan oleh situasi atau rangkaian peristiwa non-alam karena berasal dari penyebaran wabah penyakit yang sangat sulit untuk dikendalikan manusia. Krisis bencana non-alam yang disebabkan oleh pandemi Covid-19 merupakan krisis yang dapat mengancam organisasi karena berada diluar kendali dan dapat mempengaruhi aktivitas di dalamnya. Nova (2011) dalam (Lisanti, 2021:

67) mengatakan bahwa krisis salah satunya dapat berbentuk bencana. Dimana krisis yang diakibatkan oleh bencana ini adalah tipe yang paling susah untuk dikendalikan, bahkan manusiapun tidak memiliki daya yang besar untuk menghadapinya. Selain itu, bencana ini merupakan ancaman dari krisis organisasi yang sulit untuk diprediksi kapan terjadinya dan berakhirnya.

Selain itu, pandemi Covid-19 yang menimpa sebuah organisasi ini termasuk dalam kategori krisis yang bersifat segera (*immediate crisis*) berdasarkan waktu terjadinya. Sehingga krisis ini terjadi dalam waktu yang tiba-tiba dan tidak terprediksi sebelumnya, yang semakin membuat organisasi kesulitan untuk melakukan riset atau perencanaan karena tidak memiliki waktu. Maka dari itu, krisis organisasi yang disebabkan pandemi Covid-19 ini sangatlah mengancam organisasi karena membutuhkan persiapan dan penanganan krisis yang tepat pada saat sebelum, saat dan setelah terjadinya krisis. Bahkan untuk waktu berakhirnya krisis di masa pandemi inipun sangatlah sulit untuk diprediksi secara tepat.

Di Indonesia, setiap perusahaan dan organisasi mengalami berbagai hambatan dalam melanjutkan aktivitas dan pengembangannya, terutama pada kondisi dimana pandemi Covid-19 bukanlah krisis yang dapat dengan mudah ditangani. Meskipun tidak semua organisasi terkena dampak negatif dari adanya krisis yang disebabkan oleh pandemi Covid-19 secara signifikan, tetapi perlu dilihat juga bahwa banyak organisasi yang tidak mampu untuk menjalankan bahkan melanjutkan segala kegiatan aktivitasnya. Banyak perusahaan maupun organisasi yang terpaksa menjalankan aktivitasnya secara tidak normal atau tidak seperti biasanya, memberhentikan segala kegiatan operasionalnya dan bahkan sampai memberhentikan karyawannya.

Berbagai kesulitan organisasi dan perusahaan karena adanya krisis dari pandemi Covid-19 ini bisa dikatakan dapat terus berlangsung dengan waktu yang relative lebih panjang. Maka dari itu, tiap organisasi harus memiliki suatu persiapan yang dapat memadai untuk bisa bertahan di tengah kondisi krisis dan perlu menyiapkan yang lebih jauh lagi guna meraih peluang dimasa yang akan datang. Seperti yang disampaikan oleh Rizza (2007: 7), bahwa di tengah kondisi krisis dibutuhkan kecepatan dan ketepatan untuk menyusun prosedur atau tatanan dalam mengelola krisis sesuai dengan kebutuhan waktu, baik jangka pendek,

jangka menengah maupun jangka panjang bagi organisasi dan perusahaan agar terintegrasi segala aktivitas operasionalnya.

Pandemi merupakan krisis bagi organisasi yang sangat membutuhkan penanganan. Hal ini sejalan dengan pendapat Kriyantono (2012) dalam (Lisanti, 2021: 15) bahwa krisis adalah hal kejadian yang sifatnya tidak diinginkan, tidak pasti dan membuat kepanikan. Hal tersebut membuat krisis harus memerlukan perhatian khusus dalam pengelolaannya dengan semaksimal dan sebaik mungkin bagi tiap perusahaan dan organisasi. Maka dari itu, untuk meminimalisir krisis bagi organisasi, diperlukan manajemen krisis oleh pihak manajemen di suatu organisasi maupun perusahaan.

#### **b. Manajemen Krisis**

Meninjau dari keadaan krisis yang dapat menimpa setiap organisasi atau perusahaan karena sifatnya yang tidak dapat diduga atau datangnya tidak mudah diprediksi karena terjadi secara tiba-tiba, maka diperlukan sebuah manajemen krisis bagi organisasi atau perusahaan yang telah tertimpa krisis. Manajemen sendiri diartikan sebagai proses yang dilakukan oleh sumber daya organisasi dalam pengaturan dan pemanfaatan melalui prinsip kerjasama guna mencapai tujuan yang efisien dan efektif. Hal ini sejalan dengan pengertian Hersey dan Blanchard dalam (Rifai, 2016) bahwa manajemen adalah proses dari kerjasama antara individu, tim, dan sumberdaya lainnya untuk mencapai suatu tujuan bersama yaitu tujuan organisasi, hal ini dimaknai sebagai suatu aktivitas manajemen.

Manajemen krisis adalah usaha atau upaya yang harus dilakukan organisasi untuk mengelola, merespon, menanggulangi, mengendalikan dan sampai pada tahap memulihkan atau menyelesaikan masalah krisis yang terjadi. Hal ini sejalan dengan pengertian dari Devlin (2007) dalam (Kriyantono, 2015: 219) bahwa manajemen krisis merupakan langkah-langkah yang digunakan dan diterapkan untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi akibat dari krisis.

Selain itu, Murray 2001 dalam (Risma, 2021: 16) berpendapat bahwa manajemen krisis adalah pengelolaan dari permasalahan krisis yang dilakukan dengan pendekatan terstruktur dan menetapkan strategi komunikasi yang cepat dan tepat, guna meminimalisir kesalahan informasi yang diberikan kepada publik agar

kerugian yang ditimbulkan tidak lebih besar. Maka dari itu, manajemen krisis yang dilakukan oleh suatu perusahaan dengan baik dan efektif, bukan hanya berperan untuk meminimalisir atau menyelesaikan krisis, tetapi juga dapat membuat reputasi organisasi menjadi lebih baik dibandingkan sebelum terjadi suatu krisis.

Manajemen krisis sangatlah dibutuhkan oleh perusahaan ataupun organisasi yang terkena dampak negative, terutama dimasa pandemi. Manajemen krisis yang tepat dapat mengatasi dan meminimalisir kerugian yang ditimbulkan oleh adanya krisis, salah satunya ialah krisis yang disebabkan oleh pandemi Covid-19. Dampak negative dari krisis ini dapat berupa seperti menurunnya kepercayaan dan minat publik terhadap suatu perusahaan yang bergerak di sector-sektor tertentu sehingga berimbas kepada citra perusahaan, tidak maksimalnya pelayanan yang dapat diberikan pihak perusahaan kepada karyawan maupun pelanggan dan tidak terkendalinya perusahaan akibat kebijakan-kebijakan baru untuk menyesuaikan anjuran dari pusat ataupun pemerintah.

Adanya penerapan manajemen krisis, terutama di masa pandemi oleh pihak manajemen perusahaan merupakan bentuk atas upaya pemulihan yang efisien dan efektif. Langkah cepat dan tepat sangatlah diperlukan dalam melakukan manajemen krisis. Pengelolaan krisis dan perbaikan reputasi serta citra perusahaan melalui manajemen krisis, menjadikan setiap pihak manajemen perusahaan mendapatkan peranan pentingnya untuk menarik kembali kepercayaan masyarakat terhadap reputasi dan citra perusahaan terutama pada masa pandemi.

### **c. Tahapan Manajemen Krisis**

Rhenald Kasali (2014) menjelaskan beberapa tahapan dalam menangani krisis yang dapat dilakukan oleh organisasi atau perusahaan saat terjadi krisis. Berikut tahapan pengelolaan krisis menurut Rhenald Kasali (2014: 231) :

#### **1) Identifikasi Krisis**

Identifikasi krisis adalah tahapan awal guna mengetahui atas masalah yang menjadi faktor penyebab krisis yang bertujuan untuk mendiagnosis gejala-gejala krisis. Indetifikasi krisis menjadi tahap awal yang tidak boleh diabaikan oleh perusahaan. Apabila perusahaan dapat mengidentifikasi krisis dengan baik, maka

perusahaan akan mampu untuk mengatasi gejala-gejala yang disebabkan krisis, sehingga krisis akan mampu untuk dikendalikan dan diminimalisir dampaknya.

Pada tahap identifikasi krisis ini, biasanya perusahaan yang tertimpa krisis akan memulai dengan pembentukan tim krisis, mendiagnosis gejala-gejala krisis dan terus melakukan proses identifikasi terkait krisis.

## **2) Analisis Krisis**

Analisis krisis merupakan pengembangan dari proses identifikasi krisis guna mendapatkan gambaran yang lebih rinci dari krisis, mulai dari penyebab hingga hal yang diperlukan. Kegiatan pada tahap analisis krisis ini dapat dilakukan dengan cara membaca atau menganalisis permasalahan yang sedang di hadapi, yaitu krisis. Untuk membaca atau menganalisis permasalahan krisis tersebut, dibutuhkan sebuah kebenaran atas fakta yang dapat memperkuat data analisis, pengumpulan atas kebenaran fakta-fakta ini dapat dilakukan dengan cara penelitian di lapangan atau menggunakan media-media informasi.

Apabila ingin mengajukan pertanyaan untuk mendapatkan data pada analisis krisis tersebut, terdapat beberapa pertanyaan yang bisa diajukan, seperti Apa penyebab dari terjadinya krisis tersebut? Mengapa krisis tersebut bisa terjadi? Di mana dan kapan krisis tersebut terjadi? Siapa yang memiliki kemampuan untuk mengatasi krisis? Bagaimana krisis itu terjadi dan sejauh mana?

## **3) Isolasi Krisis**

Isolasi merupakan hal yang dilakukan guna mencegah krisis semakin meluas ke berbagai sektor di organisasi. Maka dari itu, diperlukan isolasi atau karantina terhadap krisis guna mengurangi dampak yang ditimbulkan dengan tetap memperhatikan jangka waktu terjadinya.

## **4) Pilihan Strategi**

Tahapan selanjutnya adalah penetapan strategi. Pada tahap ini, diperlukan penetapan strategi guna menentukan langkah komunikasi dalam pengendalian krisis. Pilihan strategi ditetapkan berdasarkan proses pada tahapan sebelumnya yaitu identifikasi krisis dan analisis krisis. Data yang diperoleh dari hasil identifikasi dan analisis akan menjadi tuntunan organisasi untuk menetapkan strategi yang paling tepat untuk diterapkan. Terdapat 3 strategi yang dapat

diterapkan perusahaan pada manajemen krisis, yaitu strategi defensive, adaptif dan dinamis.

#### **5) Program Pengendalian**

Program pengendalian merupakan tahapan penerapan (upaya pengendalian) pasca krisis. Pada tahap ini, pihak perusahaan akan melakukan evaluasi atas segala keputusan dan strategi yang telah diambil dan diterapkan. Evaluasi ini nantinya akan digunakan untuk penilaian dari kebijakan yang telah dilakukan dan nantinya akan menjadi tolak ukur dalam merumuskan kebijakan baru untuk masa yang akan datang. Pedoman dalam program pengendalian krisis ialah strategi yang ditetapkan sebelumnya.

#### **d. Pilihan Strategi Manajemen Krisis**

Menurut Rhenald Kasali (2014: 234), suatu organisasi atau perusahaan memerlukan sebuah penetapan dari pilihan strategi yang akan diterapkan sebelum menetapkan langkah-langkah komunikasi untuk menangani krisis yang terjadi. Terdapat tiga pilihan strategi dalam tahapan manajemen krisis, yaitu:

##### **1) Strategi Defensif**

Pada strategi defensif, organisasi atau perusahaan dapat menerapkannya jika cakupan dari isu yang terjadi masih belum spesifik terhadap produk individu ataupun organisasi. Strategi defensif ini, memiliki beberapa langkah yang dapat dilakukan, yaitu: Tidak mengambil tindakan apapun, membentengi atau melindungi diri dengan kuat, mengulur-ngulur waktu

##### **2) Strategi Adaptif**

Strategi adaptif diterapkan oleh organisasi jika cakupan isu dan gejala munculnya mulai terlihat, baik menuju kepada sebuah isu yang bersifat umum maupun isu yang bersifat spesifik. Adanya isu tersebut biasanya akan membawa dampak yang semakin membesar jika dibiarkan begitu saja bahkan memungkinkan untuk sulit dikendalikan lagi. Pada strategi adaptif, ada beberapa langkah yang dapat diterapkan dan nantinya mencakup hal yang lebih luas, yaitu: Mengubah suatu kebijakan organisasi atau perusahaan, membuat kesepakatan, modifikasi dari operasional organisasi atau perusahaan, meluruskan reputasi dan citra.

##### **3) Strategi Dinamis**

Strategi dinamis diterapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan apabila cakupan isu telah menuju kepada hal yang lebih tertuju dan mengenai suatu individu, produk ataupun organisasi. Dampak dari isu yang terjadi diperkirakan akan meluas serta semakin membesar, hingga berkembang pada arah yang tidak diketahui atau sulit untuk diduga. Oleh karenanya, dibutuhkan suatu langkah antisipasi yang dapat menormalkan keadaan serta menetralsir isu guna mengarah kepada hal yang positif. Pada strategi dinamis, perubahan yang digunakan lebih bersifat luas serta dapat berdampak pada perubahan karakter perusahaan. Implementasi dari strategi ini dapat dilakukan dengan beberapa pilihan seperti: Menjual saham, merger dan akuisisi, investasi baru, mengeluarkan sebuah program yang baru, memberikan atau membuat isu yang baru guna mengalihkan perhatian publik.

#### **e. Komunikasi Krisis**

Menurut Shanon dan Weaver dalam (Karyaningsih, 2018: 3) komunikasi merupakan interaksi antar manusia yang dapat saling memberi pengaruh satu antar yang lain, baik sengaja maupun tidak sengaja. Dari pengertian tersebut, dapat dimaknai bahwa komunikasi sangatlah berfungsi untuk setiap situasinya, karena apabila komunikasi yang dilakukan efektif maka akan dapat mempengaruhi, baik itu secara khusus maupun umum, sesuai dengan tujuan dari penyampain informasi. Thomas M. Scheidel juga berpendapat bahwa dengan adanya penyampaian pesan yang tepat dan baik, maka dapat memberi pengaruh kepada orang lain untuk merasa, berpikir dan berperilaku ataupun memiliki tujuan yang sama dengan apa yang kita harapkan atau inginkan.

Komunikasi pada masa krisis adalah suatu hal yang sangat perlu dilakukan oleh tiap organisasi atau perusahaan. Komunikasi yang dilakukan suatu perusahaan selama krisis itu terjadi, yang bertujuan untuk meminimalisir dampak negatif krisis serta menjaga reputasi perusahaannya, dapat menjadi tolak ukur apakah perusahaan tersebut berhasil melewati krisisnya dengan baik atau tidak melalui komunikasi yang perusahaan tersebut lakukan. Karena komunikasi krisis menjadi kunci utama perusahaan kepada publiknya untuk memperlihatkan reputasi yang dimiliki. Maka

dapat dikatakan bahwa komunikasi yang efektif, dalam hal ini adalah komunikasi krisis, dapat menjadi kunci utama bagi perusahaan untuk melalui masa krisisnya.

Komunikasi krisis di definisikan oleh Fera I. & Ida A. (2020: 4) sebagai komunikasi yang bertujuan untuk menukar informasi atau komunikasi yang dilakukan antara perusahaan dengan publiknya, dengan tujuan untuk memberikan penanganan terhadap krisis yang sedang melanda perusahaan. Maka dapat dimaknai dari definisi tersebut, bahwa dengan komunikasi krisis, apabila organisasi sedang menghadapi tantangan publik untuk citra dan reputasinya, maka komunikasi krisis dapat berfungsi melindungi dan membela organisasi tersebut serta meminimalisir penurunan citra perusahaan.

Selain itu, Fearn-Banks dikutip dalam (Narayana, 2011: 5) menjelaskan bahwa komunikasi krisis yang efektif saat melakukan pengelolaan krisis tidak hanya berfungsi untuk meminimalisir atau menghilangkan krisis, akan tetapi juga bisa memperlihatkan reputasi dan citra bagi organisasi yang lebih baik dari sebelumnya. Kemudian, Ikram S. (2021: 13) memberikan pendapat bahwa komunikasi krisis adalah hal yang penting dalam mengatasi situasi krisis karena dapat membawa permasalahan ke arah penanganan yang lebih baik. Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa komunikasi menjadi hal krusial untuk publik dalam kepastian informasi saat terjadi suatu krisis.

Coombs (2010) dalam (Kriyantono, 2015: 276) menjelaskan bahwa terdapat dua tipe dasar dalam komunikasi krisis, yaitu manajemen pengetahuan krisis dan manajemen reaksi publik. Strategi komunikasi krisis dalam tipe manajemen pengetahuan krisis diarahkan untuk mengidentifikasi, mengumpulkan dan menganalisis informasi. Aktivitas ini merupakan kegiatan menelaah informasi terkait krisis di kalangan internal guna membuat keputusan. Kemudian, untuk manajemen reaksi publik, ialah aktivitas untuk mengarahkan proses komunikasi guna mempengaruhi persepsi publik terkait krisis.

Dengan berbagai penjelasan komunikasi krisis di atas, maka dapat dimaknai bahwa komunikasi krisis adalah suatu bentuk respon yang tanggap ketika krisis itu terjadi, dengan memberikan pesan yang transparan dan jujur. Sehingga komunikasi krisis berkaitan dengan bagaimana perusahaan, organisasi ataupun individu menerapkan manajemen krisis dengan aspek komunikasi. Komunikasi menempati

posisi yang menentukan saat menerapkan manajemen krisis, karena krisis adalah persepsi, berkembang tidaknya persepsi krisis ini ditentukan oleh persepsi publik yang dapat diarahkan atau oleh pihak manajemen kepada publiknya melalui komunikasi.

Terdapat beberapa hal dalam komunikasi krisis yang dapat dilakukan oleh pihak perusahaan, yaitu:

- 1.) Mempersiapkan tim yang terampil dan dapat bergerak cepat saat mengelola krisis.
- 2.) Penanganan yang segera dilakukan oleh manajemen puncak perusahaan saat krisis sedang terjadi.
- 3.) Memberikan informasi secara internal maupun eksternal sebagai representasi perusahaan menangani krisis.
- 4.) Menjelaskan secara menyeluruh dan terus terang terkait kejadian krisis yang terjadi, dan apabila krisis terjadi karena kesalahan perusahaan maka segera meminta maaf.
- 5.) Menunjukkan keseriusan perusahaan dengan melakukan tindakan yang cepat dan tepat.

Selain itu, Menurut Childs dalam Ruslan (2007: 48) terdapat beberapa strategi yang dilakukan guna merencanakan penyebaran informasi atau berita yang berkaitan dengan aktivitas komunikasi krisis oleh pihak perusahaan. Berikut merupakan beberapa strategi dalam kegiatan komunikasi:

- 1.) Strategi of Publicity, yaitu aktivitas dalam upaya menyebarkan pesan melalui bentuk berita dengan bekerja sama oleh berbagai media massa, atau dalam artian dalam bentuk mengadakan kampanye.
- 2.) Strategy of Persuasions, yaitu menyebarkan berita kepada khalayak dengan teknik mengajak (persuasive) guna menggiring opini publik terhadap suatu cerita yang diberikan dan membawa pesan emosional.
- 3.) Strategy of Argumentations, yaitu strategi yang digunakan untuk antisipasi dari berita negative yang dapat merugikan. Dalam situasi ini, komunikator diandalkan untuk mengungkapkan fakta dan rasional agar menggiring pendapat khalayak melalui sistem yang di publish.

4.) Strategy of image, yaitu upaya membuat informasi yang baik dalam publikasinya. Strategi ini diterapkan guna menjaga reputasi organisasi.

#### **f. Hambatan Manajemen Krisis**

Hambatan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai suatu halangan atau rintangan. Hambatan adalah suatu kondisi yang tidak diinginkan atau dikehendaki karena dapat menghalangi kemajuan atau tujuan untuk mencapai sesuatu hal. Tidak terkecuali pada penerapan manajemen krisis. Perusahaan-perusahaan yang sedang melakukan manajemen krisis kadang tak terhindar dari faktor-faktor yang menjadi penghambat jalannya penanganan yang akan dilakukan.

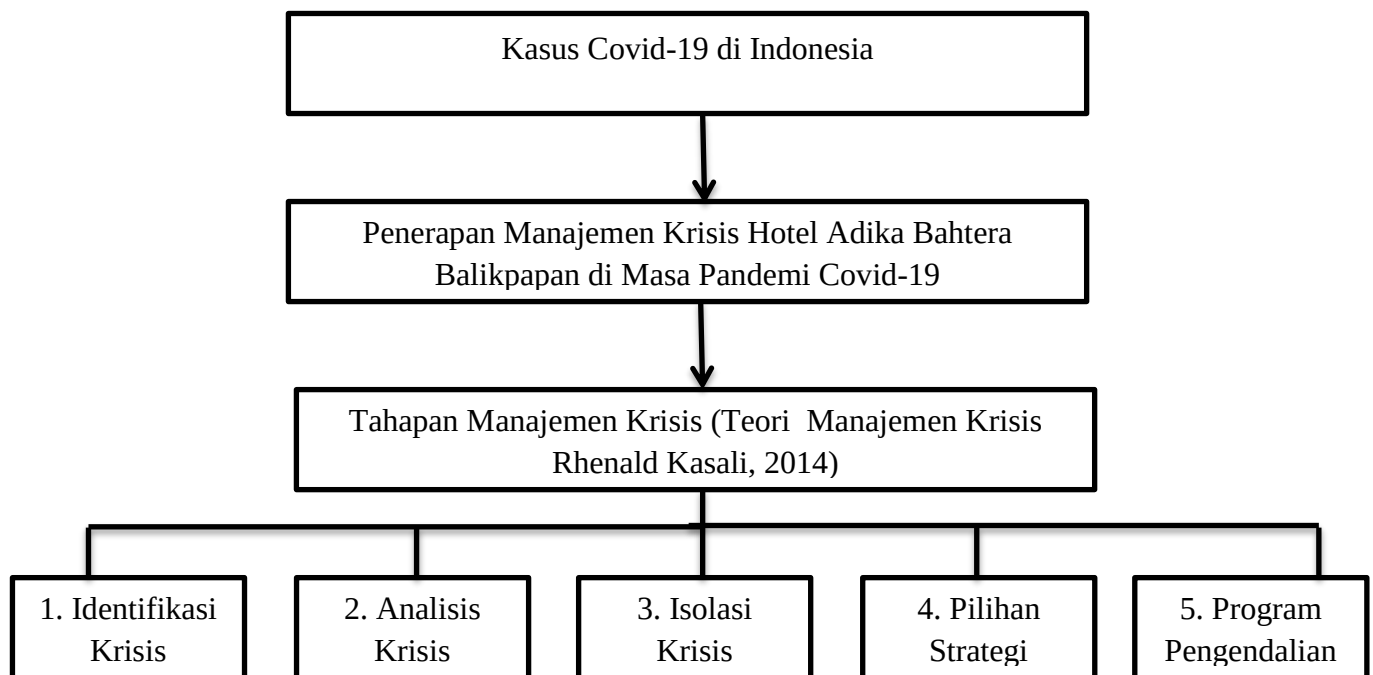
Menurut Stubbart dalam (Putri, 2014) terdapat beberapa karakteristik yang dapat menyebabkan atau menghambat pengelolaan krisis bagi suatu organisasi ataupun perusahaan. Karakteristik tersebut adalah:

1. Adanya ketidakpastian akan waktu berakhirnya atau terulang kembalinya krisis (*Uncertainty*). Bencana adalah tipe krisis yang bersifat sangat sulit untuk diprediksi secara pasti kapan datang dan berakhirnya, serta tidak memandang kepada siapa krisis akan terjadi. Maka dari itu, ketidakpastian ini dapat menghambat manajemen krisis bagi organisasi, baik sebelum, ketika, maupun sesudah krisis terjadi pada perusahaan tersebut.
2. Kompleksitas krisis (*Complexity*). Pihak manajemen perusahaan akan menghadapi tugas membina hubungan dengan berbagai pihak, baik secara internal (dalam perusahaan) ataupun eksternal (luar perusahaan). Kompleksitas krisis tersebut diintensitaskan oleh ketidakstabilan hubungan antar fenomena yang terjadi di perusahaan.
3. Konflik kepentingan. Mengidentifikasi perusahaan dengan konsekuensi eksekutif harus menimbang berbagai kepentingan yang menimpa keadaan dalam perusahaan saat maupun setelah krisis terjadi.
4. Keikutsertaan emosional pribadi dalam pengambilan keputusan perusahaan.
5. Kurangnya komunikasi (pendekatan) diantara pihak manajemen perusahaan dengan pihak luar perusahaan (masyarakat publik), khususnya pengunjung hotel. Tidak adanya atau tidak terkelolanya tim manajemen krisis yang baik dalam

mengelola informasi dan keluhan pelanggan di perusahaan akan membuat keterbatasan pemberitaan yang menghambat komunikasi melalui media.

### 3. Kerangka Pikir (Bagan)

Kerangka pemikiran yang diperoleh merujuk pada Teori Manajemen Krisis menurut Rhenald Kasali (2014: 231). Dengan bagan sebagai berikut:



## F. Metode Penelitian

### 1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dalam melaksanakan penelitiannya. Penelitian kualitatif merupakan suatu metode penelitian kontekstual dengan menjadikan manusia sebagai instrumen utamanya. Pengertian ini sejalan dengan Sugiyono (2022: 9) bahwa “Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme atau enterpretif, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, di mana peneliti adalah sebagai instrument kunci.”

Metode penelitian dengan pendekatan kualitatif akan menjelaskan fenomena-fenomena dengan memperoleh data secara lengkap. Terdapat beberapa teknik dalam pengumpulan data dengan metode kualitatif, seperti melalui wawancara, observasi, diskusi terfokus, analisis dokumen pribadi dan resmi. Bungin (2007). Metode penelitian kualitatif menghasilkan data berbentuk deskriptif dari rangkaian kata yang ditulis dan lisan. Kemudian hasil dari metode penelitian ini akan bersifat memahami keunikan, makna dan mengkonstruksi fenomena serta menemukan hipotesis.

## **2. Waktu dan Lokasi Penelitian**

Waktu penelitian dilaksanakan pada tanggal 10 Oktober 2022 dan 31 Oktober 2022 dengan wawancara langsung kepada narasumber penelitian. Penelitian ini berlokasi di Hotel Adika Bahtera Balikpapan, Jalan Jenderal Sudirman Nomor 2, Klandasan Ilir, Kecamatan Balikpapan Kota, Kota Balikpapan, Kalimantan Timur.

## **3. Narasumber atau Informan Penelitian**

Data penelitian ini diperoleh dari informan utama. Dimana informan tersebut memiliki dan mengetahui informasi-informasi yang dibutuhkan terkait permasalahan penelitian, dalam hal ini adalah manajemen krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan di masa pandemi. Informan diperoleh dengan mempertimbangkan pengetahuan yang baik tentang operasional Hotel Adika Bahtera Balikpapan dan memiliki wewenang dalam melakukan manajemen terhadap krisis yang terjadi di Hotel Hotel Adika Bahtera Balikpapan di masa pandemi.

Maka dari itu, penentuan dan pemilihan informan pada penelitian ini dilakukan secara sengaja menggunakan teknik *purposive sampling*. Kriyantono (2010) mengatakan bahwa teknik *purposive sampling* adalah teknik menentukan orang yang dipilih secara sengaja dengan memperhatikan kriteria yang dibutuhkan berdasarkan tujuan penelitian.

Peneliti akan menggunakan key informan dalam penelitiannya sebagai informan utama dengan beberapa kriteria, seperti: memiliki pengetahuan yang baik

tentang operasional Hotel Adika Bahtera Balikpapan dan memiliki wewenang dalam melakukan manajemen terhadap krisis yang terjadi di Hotel Adika Bahtera Balikpapan. Selain itu, apabila dibutuhkan, peneliti akan menggunakan informan pendukung untuk dapat memberikan informasi tambahan terkait permasalahan dalam penelitian.

Informan dalam penelitian ini merupakan pihak terkait penelitian yang mewakili dan menyesuaikan peranannya dalam melakukan manajemen krisis di Hotel Adika Bahtera Balikpapan. Penelitian ini membutuhkan beberapa pihak sebagai informan penelitian, yaitu:

Informan Utama, berjumlah 3 (tiga) orang, yaitu:

1. Bapak Dewa Putu Ariawan (*Executive Assistant Manager*)
2. Ibu Nopita (*Human Resource Officer*)
3. Bapak Pitoni (*Sales & Marketing adm Manager*)

#### **4. Pengumpulan Data**

Terdapat dua sumber data pada penelitian ini untuk memperoleh data yang dibutuhkan, yaitu data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari informan penelitian, yaitu narasumber atau informan utama. Data primer pada penelitian ini diperoleh melalui teknik pengumpulan data dengan observasi langsung dan wawancara mendalam kepada pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan. Kemudian, data sekunder merupakan data yang didapatkan guna mendukung data primer dalam penelitian, baik didapatkan melalui buku-buku, jurnal, dokumen dan media internet. Penelitian ini menggunakan teknik dokumentasi sebagai sumber data pendukung pada penelitian.

Berikut adalah beberapa teknik yang akan digunakan untuk melakukan pengumpulan data penelitian:

##### **a. Observasi**

Kriyantono (2010) mengatakan definisi observasi sebagai suatu instrument untuk memperoleh data dengan melakukan kegiatan pencatatan dari pengamatan yang dilakukan secara terencana atas fakta-fakta yang dicari. Dari penjelasan tersebut, dapat diambil pengertian bahwa observasi merupakan cara memperoleh

data dengan pengamatan secara langsung maupun tidak langsung terhadap aktivitas yang akan diteliti saat sedang berlangsung.

Peneliti melakukan kegiatan observasi secara langsung dengan pengamatan secara langsung di lokasi penelitian, yakni pada Hotel Adika Bahtera Balikpapan, guna mengetahui secara langsung kegiatan yang dilakukan sehingga dapat menambah data yang diperlukan peneliti.

#### **b. Wawancara**

Moelong (2005) mengatakan bahwa wawancara merupakan aktivitas tanya jawab yang dilakukan untuk memperoleh tujuan sendiri. Dimana proses dalam wawancara dilakukan oleh dua pihak, yaitu sebagai pewawancara yang bertugas memberikan pertanyaan dan terwawancara yang bertugas memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan pewawancara.

Sehingga dapat diartikan bahwa wawancara merupakan proses tanya jawab yang dilakukan peneliti bersama dengan narasumber untuk dimintai pendapat dan keterangan yang dianggap dapat menjadi informasi untuk keperluan data penelitian. Adapun yang menjadi narasumber di penelitian ini adalah pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan bentuk wawancara semistruktur (*semistructure interview*). Esterberg (2002) dalam (Sugiyono, 2022) mengatakan bahwa wawancara semistruktur adalah wawancara yang termasuk ke dalam wawancara mendalam, dengan pelaksanaannya yang lebih bebas dibandingkan wawancara yang terstruktur. Wawancara semistruktur memiliki tujuan untuk menemui permasalahan dengan terbuka, dimana pihak menjadi terwawancara akan dimintai pendapat serta ide-idenya.

#### **c. Teknik dokumentasi**

Dokumentasi adalah sebuah teknik yang digunakan peneliti dalam menunjang kegiatan penelitiannya sebagai sumber dalam memenuhi data sekunder rangkaian penelitian. Selain itu, Sudaryono (2019) menjelaskan bahwa teknik dokumentasi dalam penelitian kualitatif menjadi pelengkap dari kegiatan wawancara dan juga observasi.

Metode dokumentasi dimanfaatkan sejak rencana awal penyusunan hingga akhir penelitian. Sehingga dalam teknik dokumentasi ini, peneliti memanfaatkan

beberapa bahan bacaan yang berkaitan dengan riset, seperti jurnal, buku, laporan serta penelitian terdahulu yang berkaitan dengan manajemen krisis, guna menjadi sumber rujukan atau bacaan untuk menjadi acuan konsep pada masalah penelitian. Serta nantinya dengan menggunakan catatan hasil wawancara dengan para narasumber dan akan dicatat kembali untuk rekaman catatan kegiatan.

## **5. Analisis Data**

Dalam penelitian kualitatif, data didapatkan bukan dengan rangkaian angka, tetapi dengan kata-kata sehingga tidak dapat disusun dalam kategorisasi. Data yang akan digunakan biasanya diproses dahulu melalui pencatatan, pengetikan, penyuntingan, atau alih tulis. Analisis data adalah proses dari kegiatan pencarian dan penyusunan dengan cara yang sistematis dan berdasar dari data yang didapatkan melalui hasil catatan lapangan, wawancara serta bahan-bahan lainnya. Analisis data akan terus dilakukan dengan interaktif dan terus-menerus hingga mendapat data jenuh.

Miles dan Huberman dalam (Pujileksono, 2015) menjelaskan bahwa analisis data terdiri dari tiga tahap berikut:

### **a. Reduksi Data**

Dalam reduksi data, proses pemilihan akan dilakukan di tahap awal, kemudian dilanjut dengan pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, serta transformasi sebuah data kasar yang berasal dari catatan yang ditulis pada saat menemukan hasil observasi. Saat berlangsungnya pengumpulan data, terjadi tahap reduksi, yakni merupakan tahap dalam merangkai sebuah ringkasan, menelusuri tema, kemudian membuat memo. Data yang didapatkan tersebut, selanjutnya akan masuk dalam proses pengorganisasian data, sehingga nantinya kesimpulan-kesimpulan akan dapat ditarik dan di verifikasi. Sehingga pada tahap reduksi data terdapat enam tahap, yakni membuat ringkasan, melakukan pengkodean, menelaah tema, merangkai gugus-gugus, membuat partisi dan yang terakhir ialah menulis memo.

### **b. Penyajian Data**

Dalam proses pembuatan laporan penelitian, penyajian data merupakan kegiatan yang dilakukan guna memahami dan menganalisis penelitian berdasar

tujuan yang diinginkan. Penyajian data menampilkan data yang memberikan penjelasan secara ringkas, rangka, hubungan antar kategori dan lainnya.

### **c. Menarik Kesimpulan dan Verifikasi**

Kesimpulan adalah suatu temuan baru yang dijelaskan dengan deskriptif ataupun gambaran yang masih belum jelas menjadi lebih jelas berupa hubungan kausal atau interaktif dan hipotesis atau teori. Saat menarik kesimpulan, seorang peneliti kualitatif akan menghasilkan kesimpulan yang lebih terperinci, karena peneliti melakukan kegiatan pengumpulan data, yang diawali dari mencari arti benda dan keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, hingga proposisi. Kesimpulan-kesimpulan akhir tersebut akan muncul berdasarkan dengan hasil catatan lapangan yang dikumpulkan peneliti, penyimpanan, pengkodean dan metode pencarian ulang.

## **BAB II**

### **GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN**

#### **A. Hotel Adika Bahtera Balikpapan**

Balikpapan sebagai kota dengan sumber daya alam yang melimpah di Provinsi Kalimantan Timur menjadikan kota ini sebagai pilihan utama bagi para tamu kedatangan untuk mengunjungi dan melakukan kegiatan bisnis di Kalimantan. Seperti yang dilansir dalam artikel CekIndo, bahwa hal ini dikarenakan Balikpapan terkenal sebagai kota dengan industri batu bara, tambang dan minyak di Kalimantan Timur. Industri-industri dinamis tersebut membuat para investor maupun wisatawan melakukan penerbangan domestik utama ke Balikpapan. Balikpapan yang menjadi pusat bisnis dan tujuan perhentian sementara untuk para wisatawan akan mendorong Balikpapan untuk berkembang lebih cepat, karena kedatangan daripada para investor dan wisatawan tersebut akan membutuhkan beberapa penunjang aktivitas seperti industri perhotelan dan lainnya.

Selain itu, Balikpapan dengan infrastruktur yang paling lengkap, seperti yang dilansir dalam berita KaltimProv.go.id, bahwa Bandara Internasional dan pelabuhan dengan lalu lintas penumpang terbesar di Kalimantan Timur telah menjadikan Balikpapan sebagai gerbang utama untuk memasuki provinsi ini. Hal ini secara langsung akan mendorong situasi positif dan menarik lebih banyak investor dan pengunjung wisatawan ke Balikpapan, yang secara langsung akan membawa kondisi yang baik untuk bisnis perhotelan juga. Di mana perhotelan menjadi pilihan yang tepat untuk tempat beristirahat bagi para tamu, turis, wisatawan, keluarga dan lainnya.

Salah satunya adalah Hotel Adika Bahtera Balikpapan. Seperti yang di muat pada halaman berita IDalamat mengenai profil Hotel Adika Bahtera Balikpapan, bahwa hotel ini termasuk salah satu hotel ideal dengan letak yang strategis di tengah pusat kota di Jalan Jenderal Sudirman No.2, Balikpapan, Kalimantan Timur 76113, Indonesia. Hotel ini menjadi salah satu hotel berbintang yang direkomendasikan di Kota Balikpapan. Dilengkapi dengan berbagai fasilitas yang menunjang seperti parkir kendaraan yang luas, listrik dan air yang lancar, wifi, berbagai pilihan tipe kamar dan penunjangnya, serta fasilitas-fasilitas mewah lainnya. Hotel Adika Bahtera juga menawarkan kamar dengan harga yang relative terjangkau karena memberikan potongan harga promo dengan kualitas terbaik.

Selain itu, hotel ini menjadi daya tarik utama bagi para pengunjung karena letaknya yang sangat strategis, yaitu dekat dengan pusat bisnis dan komersial kota, sehingga dapat menjadi salah satu pilihan para tamu bisnis maupun tamu wisata yang mencari kebutuhan dan kenyamanan. Hotel Adika Bahtera juga memiliki jarak yang dekat dengan pusat datangnya para tamu, yaitu Bandara Internasional kota Balikpapan yang hanya berwaktu 10 menit. Hotel yang nyaman ini, memudahkan kita ketika ingin berkunjung ke kota maupun pusat perbelanjaan yang ada di Balikpapan, sehingga menjadi salah satu daya tarik utama bagi para pembisnis dan wisatawan yang datang.

## **B. Sejarah Terbentuknya Hotel Adika Bahtera Balikpapan**

Sejarah Hotel Adika Bahtera Balikpapan bermula pada tahun 1971 yang di mana Hotel Adika Bahtera sebelumnya hanyalah rumah tinggal di Jalan Sudirman Balikpapan yang sangat diminati oleh artist Hongkong untuk dijadikan tempat penginapan saat ada event-event tertentu di Balikpapan. Sejak saat itu, pemilik rumah yaitu Ruddy Wong, berinisiasi untuk menjadikan rumahnya sebagai losmen dengan jumlah 12 kamar. Kemudian, 10 tahun berikutnya losmen tersebut berganti menjadi Hotel Adika Bahtera dengan menambah beberapa kamar lagi dengan konstruksi tiga lantai menjadi 48 kamar, pengembangan ini dipimpin oleh Ruddy Wong. (Company Profile Hotel Adika Bahtera Balikpapan, 2022: 3)

Melihat Hotel Adika Bahtera yang terus berjalan dengan baik, munculah rencana untuk mengembangkan fasilitas Hotel Adika Bahtera karena letaknya yang sangat strategis. Maka di tahun 1990, pengembangan hotel mulai dijalankan. Pada akhirnya, tahun 1994, Hotel Adika Bahtera mulai mengoperasikan 115 kamar serta pada tahun 2000 dibangun dan dioperasikan tiga kamar Economic dan satu Regency Suite. Dengan meninjau bisnis hotel di Balikpapan yang pada saat itu kondisinya sangat baik, maka manajemen hotel memutuskan untuk menambah jumlah kamar lagi sebanyak 45 kamar, yang kemudian beroperasi pada 24 Juli 2002. Sehingga jumlah keseluruhan kamar hotel pada saat itu adalah 164 kamar dengan fasilitas-fasilitas penunjang, seperti Cafeteria dan Karaoke, Restaurant, VIP Room, Meeting Room dan Stamina Health Centre.

Kemudian, seiring dengan banyaknya event-event yang bersifat regional, nasional ataupun pribadi yang memerlukan tempat pertemuan, maka Hotel Adika Bahtera membangun Ballroom yang dapat menampung sekitar 1000 orang dan dapat disekat

menjadi 8 ruang meeting. Ballroom ini diresmikan oleh Ketua Dinas Pariwisata Kota Balikpapan (Bapak Yusuf Wahab) pada tanggal 7 Oktober 2004. Kemudian dengan diusulkannya kota Balikpapan sebagai Kota MICE (*Meeting, Incentive, Convention, Exhibition*) oleh Pemerintahan Kota Balikpapan, maka Hotel Adika Bahtera merencanakan pengembangan kembali sebanyak 19 lantai di Jalan Gajah Mada dengan persetujuan dari Dinas Perhubungan provinsi Kaltim pada tanggal 30 Januari 2004.

Hotel Adika Bahtera dengan perluasan 19 lantai tersebut mulai dilaksanakan pengembangannya pada tanggal 10 Agustus 2005 dengan meletakkan batu pertama oleh Walikota Balikpapan (Bapak Imdaad Hamid). Pengembangan Hotel Adika Bahtera ini dilakukan melalui dua tahap, yaitu ditahap pertama adalah pembangunan 188 kamar, kolam renang, restaurant dan gedung parkir, kemudian tahap kedua adalah pembangunan gedung perkantoran, pertokoan, apartment, penthouse dan gedung untuk fasilitas *entertainment*.

Kemudian, pada tahun 2008, beberapa fasilitas hotel mulai dioperasikan, seperti *Atrium Lobby Lounge*, kolam renang di *Ground floor* dan juga *Coffee House*. Selanjutnya, pada tahun 2009, yaitu tahun terakhir pengembangan hotel, telah dibuka pengoperasian lantai 10 hingga lantai 12 untuk akomodasi peserta Porseni Bank Pembangunan Daerah seluruh Indonesia dari 17-20 Juli 2009. (Company Profile Hotel Adika Bahtera Balikpapan, 2022: 4)

### **C. Visi dan Misi Hotel Adika Bahtera Balikpapan**

Setiap perusahaan wajib memiliki visi sebagai acuan untuk menjalankan misi-misinya. Begitupun juga untuk mewujudkan dari realisasi visi tersebut, maka diperlukan beberapa misi yang harus dijalankan. Berikut merupakan penjabaran dari visi dan misi Hotel Adika Bahtera (Company Profile Hotel Adika Bahtera Balikpapan, 2022: 5) :

#### **1. Visi**

“Menata kembali dan mengembangkan fasilitas pelayanan di Hotel Adika Bahtera sehingga hotel ini benar-benar menjadi tempat menginap serta tempat menikmati liburan yang terlengkap bagi tamu-tamu yang akan datang ke Balikpapan.”

#### **2. Misi**

a. Peningkatan Fasilitas Hotel

- 1) Mengganti kunci-kunci kamar hotel dengan sistem kartu
- 2) Upgrading Fasilitas Kamar Hotel: *Mattress, Curtains, Bedcover* ganti dengan Duvet, TV
- 3) Upgrading Dragon Cave Chinese Restaurant
- 4) Melengkapi fasilitas *Business Centre*
- 5) Renovasi *lighting corridors* kamar hotel

b. Hotel *Safety* dan *Security*

- 1) Memasang *Emergency Exit door* (pintu-pintu tahan api) pada *Emergency Stairs*
- 2) Melengkapi hotel dengan fasilitas *card key* pada lift-lift tamu
- 3) Memberlakukan pemeriksaan yang ketat terhadap kendaraan tamu, barang-barang bawaan tamu dan pengunjung pub
- 4) Menerapkan *security alert check*
- 5) Pelatihan menghadapi keadaan darurat

c. Peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM)

- 1) Intensifikasi pelatihan pembinaan dasar sikap profesi pegawai hotel
- 2) Pelatihan yang berkesinambungan pada masing-masing departemen
- 3) *Supervisory Development Programs*
- 4) *English Training*
- 5) *Product Knowledge Training*

d. Penataan *Food and Beverage*

- 1) Update menu makanan dan menu minuman sesuai kebutuhan atau ekspektasi tamu-tamu yang tercermin dalam menu *engineering*
- 2) *Food and beverage Sales Force*
- 3) *Regular special show* di pub
- 4) *MICE Sales Force*

e. *Sales & Marketing Actions*

- 1) Penetrasi pangsa pasar dengan banyaknya proyek-proyek minyak, gas alam, tambang dan dampak dari otonomi daerah
- 2) Intensifkan *Sales Call* ke perusahaan-perusahaan yang prospektif
- 3) *Personal Approach* kepada *Productive Executive* dan *Productive Contact Persons*
- 4) *Customer Approach*
- 5) Intensifikasi iklan di Koran-koran website dan jalan-jalan protokol serta di airport

f. Efisiensi di Segala Bidang

- 1) Efisiensi staffing, tekan ratio pegawai menjadi 1 : 12
- 2) Efisiensi dalam penggunaan energy: listrik, gas, air
- 3) Efisiensi pembelian barang-barang hotel karena : Food Cost Ditarget 37% & Beverage Cost di target 26%

#### **D. Kamar dan Fasilitas Hotel Adika Bahtera Balikpapan**

Hotel Adika Bahtera Balikpapan merupakan hotel yang memiliki berbagai pilihan tipe kamar dan fasilitas-fasilitas penunjang yang menjadi daya tarik untuk pengunjung hotel yang ingin menginap atau bahkan yang hanya ingin menikmati fasilitas hotel saja. Berikut adalah beberapa tipe kamar dan fasilitas-fasilitas hotel yang ada di Hotel Adika Bahtera (Company Profile Hotel Adika Bahtera Balikpapan, 2022) :

##### **1. Tipe Kamar Hotel Adika Bahtera Balikpapan**

Hotel Adika Bahtera Balikpapan memiliki 185 kamar dengan lima tipe tersedia, yaitu tipe kamar *Premium*, *Premium Deluxe*, *Mayor Room*, *Governor Suite* dan *Ambassador Suite*. Masing-masing tipe kamar tersebut memiliki harga yang bervariasi, mulai dari harga Rp600.000,-per malam. Harga yang diberikan tersebut dapat berubah sewaktu-waktu sesuai dengan kondisi dan situasi yang terjadi.

Adapun tipe-tipe kamar Hotel Adika Bahtera yang dapat dilihat pada penjelasan dan gambar di bawah ini:

a. *Premium Room*

*Premium Double*

*Premium Twin*



**Gambar 2.1 Tipe Kamar Premium**

Sumber : Company Profile Hotel Adika Bahtera, 2022, hal. 21-22

Gambar 2.1 merupakan salah satu tipe kamar Hotel Adika Bahtera. Tipe kamar Premium imo dibagi lagi menjadi dua tipe kamar, yaitu *Premium Double Room* dan *Premium Twin Room*. Tipe kamar Premium disediakan dengan luas kamar 4x8 meter. *Premium Double Room* tersedia dengan jumlah 41 kamar, sedangkan *Premium Twin room* tersedia dengan jumlah 57 kamar.

b. *Premium Deluxe*

*Premium Deluxe Double*

*Premium Deluxe Twin*



**Gambar 2.2 Tipe Kamar *Premium Deluxe***

Sumber : Company Profile Hotel Adika Bahtera, 2022, hal. 23-24

Gambar 2.2 merupakan salah satu tipe kamar Hotel Adika Bahtera, yaitu *Premium Deluxe*. Pada Hotel Adika Bahtera, tipe kamar *Premium Deluxe Double* tersedia dengan jumlah 59 kamar dan *Premium Deluxe Twin* tersedia dengan jumlah 14 kamar.

c. Mayor Room



**Gambar 2.3 Tipe Kamar *Mayor Room***

Sumber : Company Profile Hotel Adika Bahtera, 2022, hal. 25

Gambar 2.3 merupakan salah satu tipe kamar Hotel Adika Bahtera, yaitu *Mayor Room*. Tipe kamar ini memiliki luas 4,5x8 meter. Tipe *Mayor Room* ini tersedia hanya dengan jumlah enam kamar.

#### d. Governor Suite



**Gambar 2.4 Tipe Kamar *Governor Suite***

Sumber : Company Profile Hotel Adika Bahtera, 2022, hal. 26

Gambar 2.4 menunjukkan salah satu tipe kamar yang tersedia pada hotel, yaitu *Governor Suite*. Kamar ini merupakan kamar ketiga yang paling luas dengan ukuran kamar 7,5x8 meter. Tipe kamar ini tersedia hanya dengan jumlah enam kamar.

#### e. *Ambassador*



### **Gambar 2.5 Tipe Kamar *Ambassador***

Sumber : Company Profile Hotel Adika Bahtera, 2022, hal. 28

Gambar 2.5 menunjukkan tipe kamar *Ambassador* di Hotel Adika Bahtera. Kamar ini merupakan tipe kamar yang paling tertinggi yang ada di Hotel Bahtera. Di mana tipe kamar ini memiliki luas 12x8 meter, yang dimana menjadi tipe kamar yang terluas. Tipe kamar ini hanya tersedia dua kamar dilengkapi dengan ruang tamu yang luas untuk bersantai dan beraktivitas.

## **2. Fasilitas Hotel Adika Bahtera Balikpapan**

Hotel Adika Bahtera Balikpapan menyediakan berbagai fasilitas yang dapat diakses bagi setiap pengunjung hotel yang datang dan menginap. Berikut beberapa fasilitas yang tersedia di Hotel Adika Bahtera Balikpapan:

### *a. Anjungan Café*



### **Gambar 2.6 Anjungan Café Hotel**

Sumber : Company Profile Hotel Adika Bahtera, 2022, hal. 19

Pada gambar 2.6 adalah *Café* yang disediakan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan yang dapat dikunjungi oleh tamu hotel untuk menikmati masakan asli Indonesia, makanan Cina yang terkenal dan berbagai pilihan makanan Eropa. *Anjungan Café* juga dapat digunakan oleh masyarakat umum yang menginginkan tempat bersantai dan berlibur. *Café* ini memiliki hiburan *live music* pada malam hari.

### *b. Anjungan Resto*



**Gambar 2.7 Anjungan Restoran Hotel**

Sumber : Company Profile Hotel Adika Bahtera, 2022, hal. 20

Pada gambar 2.7 adalah Anjungan Resto yang disediakan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan yang dapat digunakan oleh pengunjung khususnya untuk tempat sarapan pagi, siang dan malam. Restoran ini beroperasi pukul 06:00-23:00 WITA.

#### *c. Swimming Pool*



**Gambar 2. 8 Area Kolam Renang**

Sumber : Company Profile Hotel Adika Bahtera, 2022, hal. 18

Pada gambar 2.8 merupakan *Swimming Pool* area hotel. Terdapat dua area *Swimming Pool* yang dapat digunakan oleh pengunjung hotel, yaitu area *Swimming Pool* untuk anak-anak dan area *Swimming Pool* untuk dewasa. Area ini beroperasi dari jam 08:00-19.00 WITA.

#### *d. Stamina Health Center*

Hotel Adika Bahtera Balikpapan menyediakan sarana olahraga untuk pengunjung hotel serta pengunjung dapat menikmati kolam rendam dingin dan panas, sauna, *steambath*, *relax room* dan delapan *massage room*. *Stamina Health Center* ini menjadi salah satu fasilitas menguntungkan yang dijual oleh hotel serta menjadi fasilitas pendukung hotel yang lebih baik.

e. *Grand Ballroom*



**Gambar 2.9 *Grand Ballroom***

Sumber : Company Profile Hotel Adika Bahtera, 2022, hal. 16

Ruang pertemuan Hotel Adika Bahtera dapat memuat kapasitas hingga 1.200 orang di gaya teater dan dapat memuat 300 orang dalam gaya meja bundar. *Ballroom* hotel ini dibagi menjadi lima ruang pertemuan (kapasitas 15 – 100). Dimana *Ballroom* ini sering dijadikan tempat untuk pertemuan, rapat dan juga kegiatan pelatihan.

f. *Atrium Lobby Lounge*

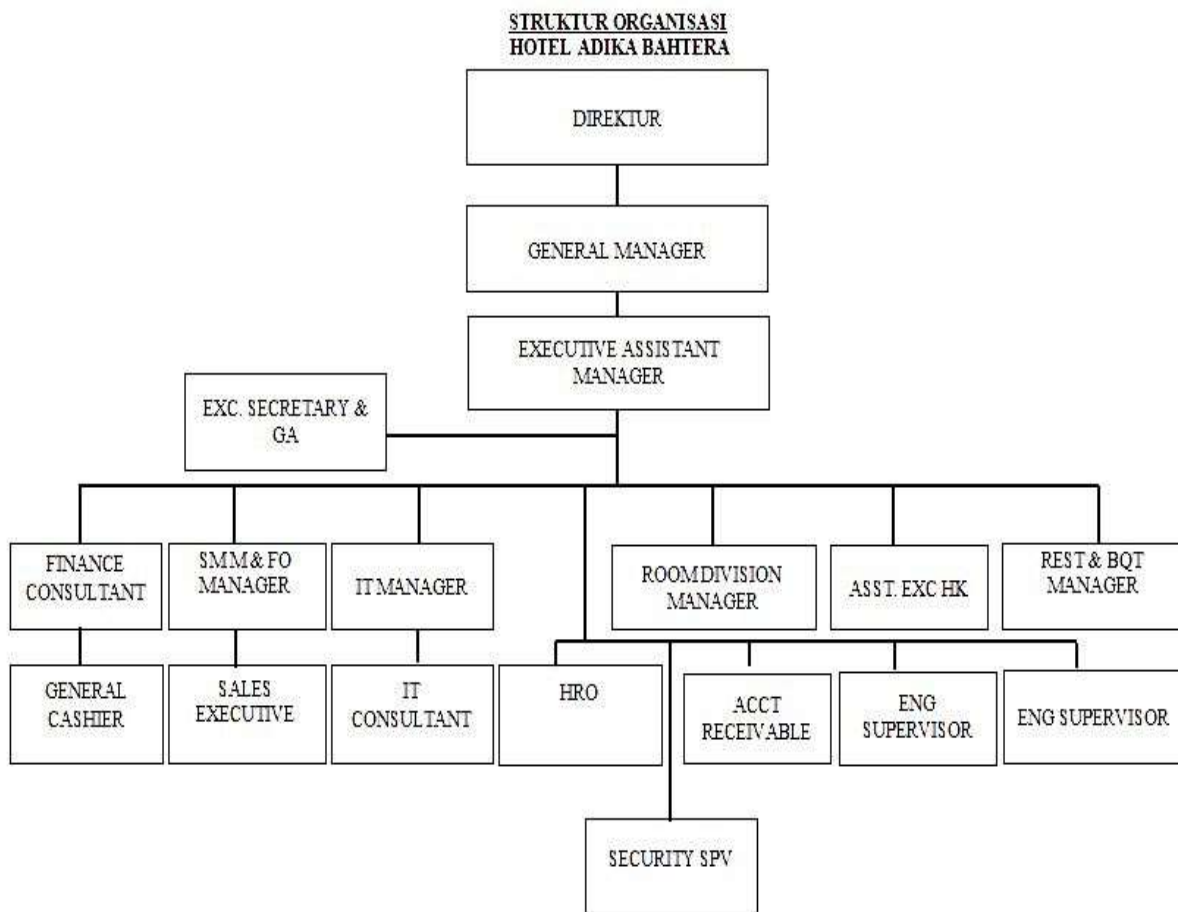


**Gambar 2.10 *Atrium Lobby Lounge***

Sumber : Company Profile Hotel Adika Bahtera, 2022, hal. 15

*Atrium Lobby Lounge* dijadikan sebagai tempat bagi pengunjung untuk menunggu saat mengurus keperluan penginapan maupun hanya berduduk santai menikmati suasana hotel. *Atrium Lobby Lounge* ini memberikan tempat yang nyaman dan terletak di lantai lobby hotel.

## **E. Struktur Organisasi Hotel Adika Bahtera Balikpapan**



**Gambar 2.11 Struktur Organisasi Hotel Adika Bahtera Balikpapan**

Sumber : Company Profile Hotel Adika Bahtera, 2022, hal. 7

## **F. Tugas pokok dan fungsi pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan dalam menangani krisis Pandemi Covid-19**

### **1. Executive Assistant Manager (EAM)**

*Executive Assistant Manager* merupakan bagian yang memiliki tanggung jawab dalam membantu *General Manager* untuk menjaga perusahaan. Hotel Adika Bahtera Balikpapan memiliki *Executive Assistant Manager* yang menjalankan tanggung jawab utamanya dengan baik. Adapun tugas dan fungsi yang dijalankan oleh *Executive Assistant Manager* (Job Description EAM Hotel Adika Bahtera, 2022) antara lain adalah:

- a) Memimpin serta mengawasi keseluruhan tugas operasional yang dijalankan oleh departemen-departemen.

- b) Memecahkan permasalahan yang muncul pada tugas-tugas operasional yang dijalankan.
- c) Membuat kebijakan terkait operasional hotel dengan menyesuaikan kondisi dan situasi yang terjadi.
- d) Membina hubungan kerja yang baik dengan koordinasi yang optimum dan berkelanjutan baik keatas maupun ke bawah.
- e) Memastikan opsional perusahaan berjalan dengan baik

## 2. *Human Resources Officer (HRO)*

*Human Resources Officer* merupakan bagian yang memiliki tugas dan tanggung jawab dalam menangani masalah kepegawaian, termasuk mengontrol seluruh karyawan hotel secara keseluruhan. (Job Description HRO Hotel Adika Bahtera, 2022) Tugas dan tanggung jawab *Human Resources Officer* di Hotel Adika Bahtera Balikpapan antara lain adalah:

- a) Mengelola efektivitas hubungan antara karyawan.
- b) Mengelola *training, learning and development*, dan *onboarding* guna meningkatkan keterampilan kerja.
- c) Memastikan adanya evaluasi untuk setiap kinerja.
- d) Menjadi penghubung antar karyawan, baik secara internal maupun eksternal.
- e) Melakukan perencanaan program maupun perencanaan tenaga kerja.
- f) Mengadakan evaluasi karyawan.

## 3. *Sales & Marketing adm Manager*

*Sales &Marketing adm. Manager* bertugas dan bertanggung jawab dalam merencanakan dan menyusun strategi pemasaran produk serta jasa yang terdapat di hotel kepada publik, agar hotel mengalami peningkatan hunian dan *revenue*. (Job Description SMM Hotel Adika Bahtera, 2022) Departemen *Marketing* yang ada di Hotel Adika Bahtera bertugas dan bertanggung jawab dalam menyebarkan informasi mengenai keberadaan hotel (eksistensi) dengan segala aktivitas yang perlu diketahui oleh publik. Bahkan tugas dari *Sales Marketing Management* berfungsi untuk menjaga citra dan reputasi hotel agar tetap dinilai baik dimata publik dengan berbagai strategi yang dilakukan.

## **BAB III**

### **TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. TEMUAN PENELITIAN**

Bab ini memaparkan hasil dari temuan penelitian dan pembahasan terkait dengan data penelitian yang sudah didapatkan oleh peneliti saat di lapangan. Data tersebut dikumpulkan oleh peneliti melalui proses observasi dan wawancara secara langsung serta beberapa dokumentasi terkait pelaksanaan manajemen krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan terhadap kasus pandemi covid-19 yang terjadi pada industry perhotelan. Peneliti melakukan proses wawancara tersebut bersama dengan narasumber terkait pelaksanaan manajemen krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan, yaitu bersama dengan Ibu Nopita selaku *Human Resource Officer*, Bapak Dewa Putu Ariawan selaku *Executive Assistant Manager* dan Bapak Pitoni selaku *Sales & Marketing adm Manager* yaitu pada tanggal 10 Oktober dan 31 Oktober 2022.

#### **1. Kondisi Hotel Adika Bahtera Balikpapan di masa pandemi Covid-19**

Adika Bahtera Balikpapan adalah salah satu industry perhotelan dengan badan usaha yang bergerak dibidang jasa akomodasi yang dikelola secara komersial, yang di mana hotel ini menyediakan berbagai layanan seperti makanan, minuman, dan fasilitas lainnya bagi masyarakat umum yang ingin berkunjung. Sebagai sarana penunjang utama dalam bisnis di bidang pariwisata dan juga tamu-tamu perusahaan, maka industry perhotelan ini sangatlah mengandalkan tingkat kedatangan pengunjung. Namun industry perhotelan di Indonesia pada saat itu dengan serentak mengalami penurunan tingkat hunian (okupansi) dan kunjungan karena adanya pandemi Covid-19 yang pertama kalinya diumumkan oleh pemerintah Indonesia pada 2 Maret 2020. Dimana perkembangan dari data Covid-19 pada saat itu sangatlah bersifat fluaktif. Alhasil pemerintah mengeluarkan kebijakan dari bulan Maret hingga Juni guna menekan angka penyebaran dari Covid-19 tersebut, yang dikenal dengan istilah Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB).

Kondisi penurunan Hotel Adika Bahtera Balikpapan di masa pandemi bermula saat kota Balikpapan yang pada saat itu ditetapkan sebagai zona merah, sehingga membuat

tidak adanya mobilitas dari dalam maupun luar kota. Pemerintah Kota yang saat itu menerapkan kebijakan lockdown berdampak pada penurunan tingkat hunian hotel. Dilansir dalam berita TribunKaltim.co, bahwa dari 86 hotel di kota Balikpapan, 34 diantaranya telah melapor adanya penurunan okupansi semenjak awal diberitakannya Covid-19 di Indonesia. Balikpapan yang dikenal sebagai kota bisnis tidak bisa dipungkiri lagi bahwa akan merasakan dampak negative dari adanya pandemi Covid-19. Hal ini sesuai dengan penuturan salah satu pihak manajemen Hotel Adika Bahtera pada saat wawancara. Di mana narasumber mengatakan bahwa kebijakan pemerintah dalam mengurangi angka penyebaran Covid-19 yaitu PSBB, telah menjadi penyebab utama penurunan ekonomi terhadap berbagai sector, terutama adalah industry perhotelan. Dimana pada saat Balikpapan ditetapkan sebagai zona merah, membuat pemerintah menerapkan sistem lockdown sehingga masyarakat tidak dapat melakukan perjalanan, baik masyarakat di dalam maupun luar kota Balikpapan. Hal inilah yang membuat penurunan okupansi secara signifikan terhadap hotel-hotel yang ada di Balikpapan. (Wawancara, Bapak Dewa, EAM Hotel Adika Bahtera, 31 Oktober 2022)



**Gambar 3.1 Berita mengenai dampak pandemi Covid-19 di Balikpapan terhadap industry perhotelan**

Sumber : <https://kaltim.tribunnews.com>

Akibat pandemi Covid-19 dan segala kebijakan pemerintah tersebut, beberapa industry perhotelan yang ada di kota Balikpapan mengalami penutupan sementara akibat menurunnya jumlah okupansi. Setidaknya ada 14 hotel yang mengalami penutupan operasional, salah satunya adalah Hotel Adika Bahtera. Dampak negatif akibat pandemi Covid-19 sudah pasti berdampak besar bagi Hotel Adika Bahtera sendiri, sehingga

dibutuhkan suatu penanganan guna mengurangi dan menyelesaikan dampak yang ditimbulkan oleh pandemi Covid-19. Ditambah lagi dengan mengingat pernyataan narasumber pada saat wawancara, bahwa Hotel Adika Bahtera bukan termasuk hotel *chain* (jaringan hotel/ waralaba) maka dibutuhkan manajemen sendiri untuk menangani dampak negatif yang ditimbulkan dari pandemi Covid-19.

“Yang berperan dalam segala hal untuk melakukan penanganan terhadap dampak dari krisis manapun ya manajemen kami sendiri. Apalagi kan Hotel Bahtera ini bukan hotel chain atau waralaba yang mengikuti aturan pusat, jadi ya hotel ini memiliki manajemen sendiri dalam menghadapi situasi yang terjadi, terkhususnya pada saat pandemi covid kemarin itu ya. Seperti saat kemarin hotel sepi karena pemberlakuan kebijakan pemerintah, ya kita harus bisa menganalisis dan membaca untuk mengambil langkah sendiri buat kelangsungan dan eksistensi hotel.” (Wawancara, Ibu Nopita, HRO Hotel Adika Bahtera, 10 Oktober 2022)



**Gambar 3.2 Berita mengenai penutupan hotel di Balikpapan akibat pandemi Covid-19**

Sumber: <https://www.inibalikpapan.com>

Dengan demikian, pandemi Covid-19 yang membuat adanya penerapan kebijakan *lockdown* oleh pemerintah Balikpapan jelas berdampak terhadap mobilitas masyarakat. Yang dimana hal tersebut berpengaruh pada perekonomian sektor-sektor yang ada, terutama untuk industri perhotelan yang mengalami penurunan pendapatan dan sangat sulit untuk menjalankan operasional secara normal. Begitupun yang dialami oleh Hotel Adika Bahtera.

## **2. Dampak Pandemi Covid-19 bagi Operasional Hotel**

Pandemi Covid-19 tidak dapat diukur dengan pasti kapan waktu berakhirnya. Namun di sisi lain, sektor perhotelan diharuskan untuk terus beroperasi dan memiliki pendapatan agar dapat mempertahankan badan usaha komersilnya. Yang dimana pada kenyataannya, telah terjadi penurunan yang sangat signifikan pada hunian rata-rata hotel berbintang di Indonesia saat adanya pelarangan mobilitas dan aktivitas masyarakat. Sebagaimana yang ditunjukkan pada data, bahwa telah terjadi penurunan hunian hotel berbintang di Indonesia dengan angka -57.73% di bulan April. Hal ini menunjukkan bahwa pandemi Covid-19 pada saat itu membawa dampak negatif yang cukup signifikan pada sektor perhotelan.



**Gambar 3.3 Angka penurunan hunian hotel di Indonesia**

Sumber: Publikasi Seminar Nasional Keparawisataan 2020

Pandemi Covid-19 memiliki dampak langsung terhadap penurunan okupansi sektor perhotelan. Hal ini sejalan dengan penuturan dari narasumber, bahwa pandemi menyebabkan kerugian dan mengganggu stabilitas operasional hotel dari mana semestinya. Mengingat bahwasannya fenomena pandemi ini merupakan situasi dan kondisi yang berakibat pada terhambatnya layanan utama Hotel Adika Bahtera sebagai penyedia jasa akomodasi.

“Pandemi itu menyebabkan kondisi kita low. Bahkan bukan hanya hotel kita, hotel-hotel yang lainnya pun mengalaminya. Apalagi kita ini industry penunjang parawisata ya, pasti mengandalkan kedatangan tamu dari luar. Lah saat itu saja di lockdown oleh pemerintah, bagaimana mereka bisa berpergiankan.” (Wawancara, Bapak Dewa, EAM Hotel Adika Bahtera, 31 Oktober 2022)

Hal tersebut berpotensi untuk memberi dampak bagi seluruh sektor perhotelan karena dapat mengganggu perekonomian dan berpotensi meningkatkan pengangguran. Hal ini dikarenakan situasi pandemi yang membuat berkurangnya pendapatan pada sektor perhotelan, namun disisi lain semua fasilitas yang ada harus tetap *maintenance* agar tidak terjadi kerusakan meskipun tidak digunakan. Selain itu biaya karyawan dan manajemen juga tetap harus dikeluarkan. Kondisi inilah yang menyebabkan adanya kesenjangan antara pendapatan dan pengeluaran hotel. Alhasil banyak manajemen perhotelan yang mengalami kesulitan untuk tetap mempertahankan bisnis usahanya, dan ada yang harus mengambil keputusan seperti mengurangi jumlah karyawan, mengubah angka gaji karyawan, mengubah operasional hotel, dan lainnya.

Perubahan-perubahan akibat dampak dari pandemi Covid-19 tersebut juga dirasakan oleh Hotel Adika Bahtera, seperti pernyataan yang dikatakan oleh narasumber saat wawancara bahwa hotel mengalami kerugian. Namun dalam poin ini, narasumber tidak menyebutkan berapa angka kerugian yang dialami pada saat itu. Narasumber hanya menyebutkan bahwa terjadi penurunan yang signifikan terhadap *revenue* hotel, sehingga berpengaruh juga terhadap beberapa kebijakan operasional hotel.

”... itu menjadi suatu hal yang berat juga. Dimana kita tetap harus mengeluarkan biaya operasional, biaya gaji untuk karyawan yang masih ada, biaya pajak dan lain halnya, tetapi kita tidak mendapatkan pemasukan saat itu. Itu benar-benar berpengaruh sekali, yang dimana terjadi penurunan *revenue* yang signifikan, berimbas juga kepada kebijakan operasional hotel...” (Wawancara, Bapak Pitoni, Sales & Marketing adm Manager, 31 Oktober 2022)

Pihak manajemen Hotel Adika Bahtera sendiripun pada saat itu mengambil langkah-langkah untuk menghadapi situasi akibat pandemi tersebut. Dimana pihak manajemen hotel melakukan pemberhentian pada beberapa karyawan yang bekerja di Hotel Adika Bahtera. Hal ini dilakukan untuk mengurangi beban pengeluaran biaya, karena pada saat bulan April 2020, Hotel Adika Bahtera telah melakukan penutupan operasional hotel secara full akibat adanya penurunan okupansi yang sangat signifikan sejak bulan Maret 2020. Penutupan operasinal tersebut akhirnya berdampak kepada tidak adanya pemasukan hotel sampai pada hotel kembali beroperasi secara bertahap di bulan Juni 2020 saat pemerintah memutuskan masa new normal. Kebijakan penutupan hotel dan pengurangan jumlah karyawan tersebut juga berpengaruh pada jam kerja dan gaji

karyawan. Operasional hotel pada saat itu berjalan tidak seperti biasanya, seperti yang dikatakan oleh narasumber:

“Covid-19 mulai mengganggu stabilitas operasional itu di bulan Maret 2020 ketika sudah mulai terjadi pembatasan aktivitas. Kemudian di bulan April itu kami melakukan scheduling tutup perusahaan Bahtera. Kami lakukan penutupan sementara di bulan April itu. Jadi dari April ke Juni itu sudah kami lakukan penutupan full, perusahaan tidak menerima tamu.” (Wawancara, Pak Dewa, EAM Hotel Adika Bahtera, 31 Oktober 2022)

Kemudian narasumber juga menjelaskan tentang perubahan operasional apa saja yang terjadi saat pandemi Covid-19. Seperti jam kerja karyawan, operasional hotel menerima tamu, dan tidak stabilnya income hotel akibat tingkat hunian yang menurun drastis. Oleh karena itu, pihak hotel mengharuskan untuk mengurangi biaya yang dikeluarkan dengan mengurangi jumlah karyawan, sehingga berimbas kepada jam kerja yang lebih ekstra untuk menangani hotel. Hotel pun sempat terhenti operasionalnya selama dua bulan. Karena berita media sedang naik-naiknya tentang covid, jadi masyarakat memiliki rasa takut untuk menginap dan berkunjung. Pemerintah saat itu juga sempat menghimbau untuk di rumah saja. (Wawancara, Pak Dewa, EAM Hotel Adika Bahtera, 31 Oktober 2022)

### **3. Aktivitas Hotel Adika Bahtera Balikpapan dalam menghadapi Pandemi Covid-19**

Pandemi Covid-19 adalah peristiwa yang berdampak negatif yang harus dengan cepat ditangani oleh pihak perusahaan ataupun organisasi yang sedang mengalaminya agar tidak membawa dampak negatif yang semakin meluas dengan cepat. Melihat penyebaran pandemi Covid-19 pada saat itu yang membawa pengaruh buruk terhadap keberlangsungan operasional Hotel Adika Bahtera, maka dibutuhkan peranan dari pihak manajemen hotel untuk melakukan penanganan agar meminimalisir dampak negatif yang ditimbulkan dan kembali pulih.

Hotel Adika Bahtera sendiri pada saat itu memiliki tiga departemen yang memiliki peranan khusus dalam manajemen krisis pandemi Covid-19. Yang terutama adalah departemen *Executive Assistant Manager* yang dipimpin oleh Pak Dewa, departemen ini memiliki tugas dalam memegang keseluruhan operasional hotel. Kemudian untuk masalah internal karyawan, yang menjadi penghubung komunikasi dan masalah internal hotel

adalah departemen *Human Resources Officer* yang dipimpin oleh Ibu Nopita. Departemen terakhir adalah Sales & Marketing adm. Manager yang dipimpin oleh Bapak Pitoni, dimana departemen ini bertugas untuk mengurus masalah pemasaran hotel dan juga menjadi departemen yang berperan dalam komunikasi eskternal, komunikasi perusahaan kepada publik. (Wawancara, Bapak Dewa, EAM Hotel Adika Bahtera, 31 Oktober 2022).

Pada tahap awal kemunculan pandemi Covid-19, ketiga departemen tersebut sebagai pihak manajemen Hotel Adika Bahtera melakukan berbagai tindakan guna mengatasi gejala-gejala yang disebabkan oleh Pandemi Covid-19. Namun karena keberadaan dari Covid-19 ini secara tiba-tiba, maka pihak hotel merasakan keterkejutan yang berujung kepada penurunan hotel. Sehingga pihak manajemen hotel pada saat itu tidak pernah mengidentifikasi sebelumnya bahwa akan terjadi permasalahan serupa yang menyebabkan penurunan signifikan terhadap okupansi hotel. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan narasumber:

“Sebenarnya untuk hal krisis seperti itu (pandemi Covid-19) belum pernah terprediksi. Kalau untuk krisis akibat pandemi ini ya datangnya tiba-tibasih jadi ga bisa di prediksi dan ga pernah kepikiran juga bakal menjadi potensi krisis yang terjadi dengan dampak yang cukup besar.” (Wawancara, Ibu Nopita, HRO Hotel Adika Bahtera, 10 Oktober 2022)

Seperti yang kita ketahui bahwa awal kemunculan Covid-19 ini terjadi dengan begitu cepat penyebarannya dan dampaknya bagi para pelaku bisnis terutama industry perhotelan, maka salah satu narasumber menganggapi kemunculan Covid-19 sebagai suatu bentuk ancaman yang baru untuk industri perhotelan dengan dampak yang cukup besar. Karena yang biasanya hotel pasti terisi oleh tamu-tamu, produk dan fasilitas yang lainnya juga pasti ada yang mengunjungi dengan kuantitas yang tinggi, semenjak adanya pandemi terasa sekali penurunannya sehingga dapat membawa dampak yang sangat terasa. (Wawancara, Bapak Dewa, EAM Hotel Adika Bahtera, 31 Oktober 2022).

Adanya ancaman bagi hotel dari pandemi Covid-19 tersebut, pihak hotel melakukan tindakan awal untuk menangani kemungkinan dampak-dampak negative yang besar pada hotel, yaitu dengan membentuk tim khusus untuk penanganan agar permasalahan dapat dengan mudah dikendalikan. Sehingga situasi dan kondisi yang terjadi dapat difokuskan oleh tim khusus yang dibentuk dan juga dengan memastikan tiap tugas

dan fungsi dari departemen masing-masing lainnya. Hal ini seperti yang dikatakan oleh (Wawancara, Bapak Dewa, EAM Hotel Adika Bahtera, 31 Oktober 2022).

Selain pembentukan tim khusus, pihak manajemen Hotel Adika Bahtera yaitu HRO juga membentuk tim gugus covid pada karyawan hotel lainnya. Hal ini dilakukan sebagai salah satu tindakan agar seluruh karyawan *aware* terhadap permasalahan yang terjadi saat itu, yaitu pandemi Covid-19. Karena internal perusahaan menjadi kunci untuk berhasilnya penanganan krisis yang terjadi. Sehingga setiap divisi memiliki tugas dan fungsinya yang harus dijalankan dengan baik.



**Gambar 3.4 Struktur organisasi satgas penanganan Covid-19 Hotel Adika Bahtera**

Sumber : Dokumentasi Hotel Adika Bahtera

Pada tahapan selanjutnya dalam menangani permasalahan yang diakibatkan oleh pandemi Covid-19, pihak manajemen Hotel Adika Bahtera melakukan analisis untuk mengetahui permasalahan yang terjadi lebih dalam. Pada tahapan ini pihak manajemen hotel membaca situasi yang terjadi, sehingga tau tindakan atau peluang apakah yang mereka bisa lakukan setelah memahami situasi saat itu.

“Karenakan pada saat pandemi itu orang-orang pada tidak ada aktivitas, mereka pada bosan di rumah aja. Nah itu kita ngambil peluang kalau ternyata hotel masih bisa dijadikan pilihan tapi dengan melihat kondisi perekonomian jugakan jadi kita memberikan promo-promo yang sesuai dengan budget. Kebetulan jugakan di hotel kita banyak fasilitas lainnya yang bisa di nikmati, kita punya kolam renang yang luas, restaurant, café dengan view kota, dan lainnya. Jadi ya kita menawarkan dengan konsep hotel ini sendiri. Jadi kita membuat pengunjung berpikir bahwa walaupun pandemi mereka masih dapat liburan dengan datang ke hotel, Hotel jugakan bisa menjadi tempat buat refreshing sejenak gitu buat staycation juga bisa. Ya itusih salah satu cara

kita supaya hotel ini tetap bertahan, tetap eksis gitu.” (Wawancara, Bapak Dewa, EAM Hotel Adika Bahtera, 31 Oktober 2022)

Dari pernyataan narasumber tersebut, dapat dikatakan bahwa pandemi Covid-19 saat itu membuat masyarakat menjadi terbatas untuk melakukan aktivitasnya, sehingga mereka merasa bosan. Atas analisis tersebut akhirnya Hotel Adika Bahtera menjadikan pandemi itu sebagai peluang untuk membangkitkan kembali kondisi hotel. Di saat sudah memasuki new normal di bulan Juni, hotel Adika Bahtera melakukan berbagai promosi di media untuk menarik keinginan masyarakat agar menginap di Hotel Adika Bahtera dengan melihat apa yang sebenarnya diinginkan masyarakat saat pandemi Covid-19. Berikut adalah salah satu bentuk promosi yang dilakukan Hotel Bahtera pada saat memasuki masa awal new normal dengan membaca kondisi dan situasi masyarakat pada saat itu.



**Gambar 3.5 Poster promosi Hotel Adika Bahtera**

Sumber : Dokumentasi Hotel Adika Bahtera

Selain membaca peluang atas permasalahan yang terjadi, pihak manajemen hotel juga melakukan riset atas pengumpulan informasi yang akurat untuk memperdalam analisis terkait pandemi Covid-19 dengan berbagai media. Hal ini dilakukan guna menunjang aktivitas manajemen yang akan diambil. Tahapan selanjutnya setelah melakukan analisis, Hotel Adika Bahtera melakukan upaya untuk mencegah dampak akibat Pandemi Covid-19 semakin meluas. Sebagaimana yang kita ketahui, bahwa penyebab krisis saat itu adalah penularan Covid-19, sehingga diperlukan adanya pengurangan aktivitas fisik dengan oranglain. Maka dari itu, upaya atas pencegahan penyebab krisis tersebut semakin meluas,

pihak hotel mengambil upaya pencegahan dengan melakukan tindakan isolasi dengan menutup hotel selama dua bulan.

Tahapannya selanjutnya, pihak manajemen Hotel Adika Bahtera menentukan strategi-strategi serta implementasinya untuk meredakan dampak-dampak yang ditimbulkan pandemi Covid-19. Seperti yang disampaikan oleh pihak manajemen hotel saat wawancara, narasumber mengatakan bahwa mereka melakukan penetapan strategi dengan menyesuaikan perkembangan dari pandemi Covid-19 yang terjadi dan diambil atas analisis situasi sebelumnya.

Kemudian, selain menciptakan konten-konten terkait Covid-19 ataupun promosi, pihak hotel juga melakukan kegiatan yang dapat membuat hotel memiliki citra yang baik di mata masyarakat. Pihak hotel berusaha untuk membangun *awareness* masyarakat terhadap krisis Covid-19 dengan melakukan *talkshow* di media massa yaitu radio. Tujuan dari kegiatan ini adalah sebagai bentuk kepedulian pihak hotel terhadap pandemi Covid-19, khususnya bagi industry perhotelan yang terdampak maupun terhadap masyarakat lainnya serta menjadi sarana promosi bagi hotel.

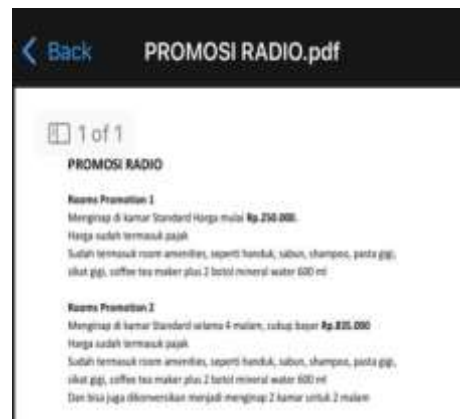


**Gambar 3.6 Kegiatan talkshow Hotel Adika Bahtera bersama Onix Radio**

Sumber : Dokumentasi Hotel Adika Bahtera Balikpapan

Selanjutnya, pihak manajemen hotel melakukan beberapa upaya untuk membantu tingkat hunian hotel dengan membagikan konten-konten menarik di beberapa media massa agar yang menjangkau lebih luas. Konten itu dibagikan dengan media seperti di instagram yang menampilkan konten dengan fasilitas hotel yang terbaik agar masyarakat tertarik,

radio dan juga bekerjasama dengan aplikasi pemesanan online (traveloka, agoda, booking.com).



**Gambar 3.7 Permintaan promosi di radio oleh pihak Hotel Bahtera kepada Onyx Radio**

Sumber : Dokumentasi Hotel Adika Bahtera Balikpapan

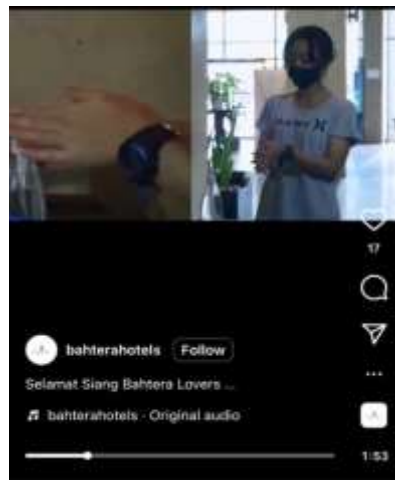
Selain melakukan promosi untuk meningkatkan hunian kamar, Hotel Adika Bahtera juga menerapkan modifikasi operasional hotel saat pandemi di era new normal dengan sertifikasi CHSE (*Cleanliness, Health, Safety, and Environment*) sebagai tanda bahwa Hotel Adika Bahtera Balikpapan telah memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif sebagai industry perhotelan yang layak beroperasi ditengah pandemi Covid-19. Sertifikat ini terbit pada bulan November 2020.



**Gambar 3.8 Sertifikat CHSE Hotel Adika Bahtera Balikpapan**

Sumber : Dokumentasi pribadi

Hotel Adika Bahtera sangatlah memperhatikan ketaatan protocol kesehatan bagi para pengunjung dan juga karyawannya yang akan memasuki kawasan hotel. Hal ini dilihat berdasarkan hasil observasi di laman instagram Hotel Adika Bahtera yang ditemukan konten yang memuat bagaimana pengunjung mematuhi protocol kesehatan saat memasuki area hotel. Serta di hotel Adika Bahtera sendiri menerapkan kewajiban scan dengan aplikasi Peduli Lindungi saat memasuki lobby hotel dan juga di beberapa titik hotel di berikan peringatan mengenai pandemi Covid-19.



**Gambar 3.9 Salah satu konten instagram untuk pengunjung guna mematuhi prokes**

Sumber : Laman instagram Hotel Adika Bahtera

Kemudian, tahapan terakhir yang dilakukan pihak manajemen hotel atas seluruh penanganan yang sudah dilakukan adalah penilaian atas strategi yang telah dijalankan guna menjadi landasan kedepannya dalam mengambil kebijakan. Seperti pernyataan narasumber bahwa evaluasi akan selalu dilaksanakan khususnya terkait dengan krisis akibat pandemi Covid-19, guna meninjau apakah strategi yang dilakukan efektif atau tidak dalam menangani krisisnya. Jika strategi yang dilakukan membawa pengaruh baik, seperti meningkatnya jumlah pendapatan hotel setelah dilakukan promosi, maka strategi seperti itu akan terus dilanjutkan dan dikembangkan oleh pihak Hotel Adika Bahtera. (Wawancara, Bapak Dewa, EAM Hotel Adika Bahtera, 31 Oktober 2022)

Kemudian untuk program pemulihan pada Hotel Adika Bahtera, seperti yang dikatakan oleh narasumber (Wawancara, Bapak Dewa, EAM Hotel Adika Bahtera, 31 Oktober 2022) adalah terbagi menjadi tiga tahap. Dimana yang utama adalah memastikan kondisi internal karyawan, kemudian kondisi kelayakan hotel yang sesuai dengan arahan

terkait kesehatan di masa pandemi, dan yang terakhir adalah komunikasi kepada publik lagi tentang kesiapan hotel menyambut kembali tamu. Pada tahap terakhir, dibutuhkan kembali strategi untuk memasarkan hotel dengan baik.

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara ditemukan bahwa pihak manajemen hotel juga melakukan komunikasi baik secara internal maupun eksternal untuk memperkuat tim khusus penanganan agar hotel dapat kembali berjalan normal sebagaimana mestinya. Seperti yang dikatakan oleh narasumber, bahwa Hotel Adika Bahtera Balikpapan masing-masing memiliki pihak yang bertanggung jawab dan berperan untuk melakukan komunikasi secara internal dan eksternal saat pandemi Covid-19. Di mana yang berperan dalam melakukan komunikasi internal adalah departemen *Human Resources Officer*, komunikasi secara eksternal adalah departemen marketing dan yang menjadi penanggung jawab atas kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh pihak manajemen hotel adalah Executive Assistant Manager. (Wawancara, Ibu Nopita, HRO Hotel Adika Bahtera Balikpapan, 10 Oktober 2022)

Kemudian narasumber (Wawancara, Ibu Nopita, HRO Hotel Adika Bahtera Balikpapan, 10 Oktober 2022) menjelaskan mengenai komunikasi internal seperti apa yang diberlakukan kepada karyawan-karyawan hotel lainnya untuk menunjang penanganan hotel terhadap situasi dan kondisi yang terjadi di masa pandemi Covid-19. Komunikasi internal itu dilakukan dengan kegiatan seperti rapat atau sosialisasi yang dilakukan secara rutin kepada karyawan setiap satu minggu sekali mengenai kondisi kesehatan. Kemudian, selain masalah kesehatan, sosialisasi dilakukan juga terkait dengan kebijakan atau aturan operasional hotel sesuai arahan EAM kepada masing-masing departemen agar hotel tetap berjalan dengan baik. Dan untuk sosialisasi secara keseluruhan dilakukan tiap bulannya sebagai evaluasi untuk melihat perkembangan yang terjadi guna mengambil kebijakan selanjutnya.

Strategi komunikasi secara eksternal pun juga dilakukan untuk lebih meyakinkan kepada masyarakat bahwa Hotel Adika Bahtera Balikpapan telah siap menerima tamu kembali dengan meninjau segala kebijakan dan peraturan terkait pencegahan penularan Covid-19. Hal ini seperti pernyataan narasumber (Wawancara, Bapak Dewa, EAM Hotel Adika Bahtera Balikpapan, 31 Oktober 2022), bahwa komunikasi yang dilakukan lebih kepada *release* ke media untuk memberitakan walaupun pandemi, Hotel Adika Bahtera

Balikpapan telah melakukan berbagai persiapan dan tetap menjadi penyedia *hospitality industry* dan akomodasi yang profesional. Sehingga Hotel Adika Bahtera dapat menjadi pilihan yang tepat karena juga telah mematuhi segala peraturan baik dari satgas covid maupun pemerintah setempat. Upaya-upaya itu akan terus kita lakukan agar kedepan menjadi lebih baik lagi. Kita bangun juga awareness masyarakat bahwa meskipun pandemi mereda, tetap harus menjaga proses demi kesehatan bersama gitu

Kemudian juga untuk membangun kembali citra Hotel Adika Bahtera saat krisis pandemi Covid-19 mereda adalah dengan membangun awareness masyarakat, yaitu mengadakan talkshow kembali di radio. Talkshow tersebut berisi tentang bagaimana perkembangan industry perhotelan, khususnya di Kota Balikpapan selama pandemi Covid-19 dan sudah memasuki masa new normal. Sekaligus pihak Hotel Adika Bahtera *sounding* kembali program promosi yang ada di hotel agar minat masyarakat semakin bertambah.



**Gambar 3.10 Talkshow Hotel Adika Bahtera dengan Onyx Radio**

Sumber: Dokumentasi Hotel Adika Bahtera

Selain itu, pasca krisis pandemi Covid-19, dilakukan berbagai upaya program promosi untuk meningkatkan jumlah pengunjung Hotel Adika Bahtera. Promosi dilakukan dengan *sounding* di berbagai media dengan melihat peluang-peluang apa yang sekiranya dapat menarik masyarakat untuk berkunjung. Seperti pernyataan narasumber (Wawancara, Bapak Pitoni, Sales & Marketing adm Manager, 31 Oktober 2022), bahwa banyak moment-moment tertentu yang bisa dijadikan salah satu peluang untuk mempromosikan Hotel Adika Bahtera. Bahkan hotel juga pernah melakukan promosi kamar hotel besar-

besaran dengan diskon hampir 70%. Program promosi ini diberikan nama “Balikpapan Great Sale” yaitu sebagai promosi saat ulangtahun Kota Balikpapan. Dimana program promosi ini di dukung oleh berbagai pihak yang membantu yaitu Pemerintah Kota Balikpapan, Badan Promosi Pariwisata Balikpapan, Balikpapan Great Sale, APPBI, Stindo dan Asita.



**Gambar 3.11 Promosi kamar hotel dengan berbagai tema “Special Event”**

Sumber : Dokumentasi Hotel Adika Bahtera



**Gambar 3.12 Promosi restaurant hotel saat perayaan tahun baru Imlek**

Sumber : Dokumentasi Hotel Adika Bahtera

Setelah Pandemi Covid-19 mereda dan mulai stabil, departemen marketing Hotel Adika Bahtera Balikpapan juga memiliki program khusus yang dilakukan secara rutin. Program ini dilakukan secara harian yaitu sales call dan secara bulanan yaitu sales fisik (kunjungan mendatangi perusahaan). Program marketing ini dilakukan untuk menarik kembali pengunjung-pengunjung hotel, baik dari kerjasama antar perusahaan maupun masyarakat umum dari dalam dan luar kota. Program ini dianggap berhasil untuk menjual

bukan hanya kamar hotel saja, tetapi juga fasilitas hotel lainnya, seperti ruang pertemuan untuk kegiatan-kegiatan besar. (Wawancara, Bapak Pitoni, Sales & Marketing adm Manager, 31 Oktober 2022).

Dengan semakin banyaknya persaingan hotel di kota Balikpapan, maka pihak marketing memiliki program tersebut agar menjalin dan membangun relasi yang baik dengan klien atau perusahaan-perusahaan lain. Tujuan dari hal ini adalah untuk memperkenalkan Hotel Adika Bahtera dan mengajak bekerjasama agar ketika mereka membutuhkan fasilitas penginapan, mereka akan menjadikan Hotel Adika Bahtera sebagai pilihan yang tepat. Oleh karena itu, dengan adanya program ini menunjukkan bahwa departemen marketingpun juga harus memiliki skill komunikasi yang baik, terkhusus menjadi peranan dalam komunikasi eskternal perusahaan karena menjadi jembatan antara Hotel Adika Bahtera dengan perusahaan lainnya.

## **B. ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **1. Pandemi Covid-19 sebagai Bentuk Krisis**

Krisis merupakan suatu peristiwa yang kehadirannya tidak diinginkan oleh siapapun. Krisis membawa dampak besar yang cenderung lebih negatif dan biasanya belum pernah terjadi sehingga dapat menyebabkan suatu hal yang mengacaukan internal maupun eksternal organisasi yang terdampak. Begitupun juga dengan peristiwa pandemi Covid-19 yang terjadi di Hotel Adika Bahtera Balikpapan. Peristiwa itu membawa krisis terhadap hotel karena telah memberikan dampak negatif yang besar terhadap operasional hotel dan lainnya. Ditambah lagi dengan faktor dari penyebab krisis yang berasal dari luar perusahaan sehingga sulit untuk dikendalikan.

Peneliti menganalisis dari beberapa penelitian terdahulu yang telah membahas krisis perusahaan yang disebabkan oleh faktor eskternal perusahaan, dalam penelitian ini adalah pandemi Covid-19. Penelitian-penelitian tersebut memiliki persamaan dengan hasil dari penelitian yang telah peneliti lakukan, bahwa krisis yang berasal dari faktor eskternal perusahaan, yaitu bencana alam merupakan krisis yang bersifat tidak dapat diprediksi dengan pasti kapan terjadinya dan sulit untuk dihindari, sehingga perlu dilakukan tahapan

manajemen krisis untuk meminimalisir dampak yang ditimbulkan. Hal itu dibuktikan dengan hasil analisis peneliti dimana pandemi Covid-19 memiliki beberapa karakteristik krisis yang membawa dampak negatif cukup besar. Hal ini didukung dengan kesamaan hasil penelitian dengan penelitian terdahulu yang membahas tentang studi yang mendukung bahwa pandemi Covid-19 sebagai suatu bentuk krisis perusahaan dan membawa ancaman besar yaitu dalam penelitian Danau Sutria (2021), Bella dan Dadan (2021) dan Lisanti (2021).

Berikut merupakan analisa yang dilakukan oleh peneliti pada kasus krisis di masa pandemi Covid-19 yang dialami oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan. Dalam analisis ini, peneliti telah menemukan beberapa karakteristik krisis yang sesuai dengan pendapat dari Kriyantono (2015), dengan penjabarannya yaitu:

#### **a. Peristiwa yang spesifik**

Karakteristik krisis ini terlihat saat peristiwa pandemi Covid-19 yang dialami oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan merupakan krisis yang datangnya secara tiba-tiba (*immediate crisis*) dan membawa dampak negatif yang cukup besar. Pernyataan ini diperkuat dengan hasil temuan peneliti saat wawancara, bahwa narasumber (Wawancara, Ibu Nopita, HRO Hotel Adika Bahtera Balikpapan, 10 Oktober 2022) mengatakan bahwa pandemi Covid-19 menyebabkan krisis yang membawa dampak cukup besar pada hotel akibat datangnya yang terjadi secara tiba-tiba dan tidak terprediksi. Lebih spesifiknya, penyebab dari peristiwa krisis ini mulai terjadi pada awal Maret 2020 di Indonesia, yang tak bertahan lama langsung mengguncang perekonomian dari berbagai sector yang ada.

Hotel Adika Bahtera Balikpapan yang sangat mengandalkan tingkat kedatangan pengunjung, saat awal terjadinya krisis akibat pandemi Covid-19 berada pada kondisi yang berat, dimana hotel tidak dapat menjalankan operasional apapun akibat penerapan kebijakan pemerintah untuk menekan angka kenaikan kasus Covid-19. Kebijakan tersebut juga membuat industry perhotelan semakin tidak bisa memasarkan jasa akomodasinya, sehingga menyebabkan banyak masyarakat umum menghindari industry perhotelan.

Alhasil saat awal terjadinya Covid-19, Hotel Adika Bahtera mengalami penurunan okupansi yang signifikan hingga mengambil keputusan untuk memberhentikan dan merumahkan beberapa karyawan. Pada masa ini, banyak karyawan yang khawatir akan

kondisi Hotel Adika Bahtera yang sedang menjalani masa krisisnya saat hotel melakukan penutupan operasional sementara.

#### **b. Krisis tidak diharapkan dan dapat terjadi kapan saja**

Pandemi covid-19 menjadi krisis yang mengagetkan pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan karena datangnya yang terjadi secara tiba-tiba dan meluas dengan cepat, Hal ini sesuai dengan pernyataan narasumber (Wawancara, Bapak Dewa, EAM Hotel Adika Bahtera, 31 Oktober 2022) saat proses wawancara, bahwa pandemi merupakan krisis yang bersifat tidak dapat diprediksi dan terjadi bukan dari buatan manusia, sehingga benar-benar dibutuhkan penanganan agar dampaknya tidak semakin merugikan hotel. Kemudian, krisis yang diakibatkan oleh pandemi ini adalah tipe yang susah untuk dikendalikan dan dapat menjadi ancaman besar, karena krisis ini sulit untuk diprediksi dengan pasti kapan terjadinya dan berakhirnya.

Alhasil, dengan karakteristik krisis tersebut, pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan saat itu tidak memiliki waktu yang memungkinkan untuk melaksanakan berbagai persiapan saat awal terjadinya krisis. Ketidaksiapaan dan ketidakpahaman pihak manajemen hotel tersebut akhirnya membawa pengaruh negative terhadap aktivitas organisasi. Dimana karyawan hotel pada saat itu mengalami berbagai perubahan dalam menjalankan aktivitas bekerjanya, seperti perubahan jadwal jam kerja yang berjalan tidak normal karena harus menyesuaikan shift sesuai situasi dan kondisi yang terjadi, bahkan harus ada beberapa karyawan yang melakukan rangkap jobdesc sebab berkurangnya jumlah karyawan dan kekacauan dalam menganalisis krisis saat awal terjadinya yang begitu cepat.

#### **c. Krisis menciptakan ketidakpastian informasi**

Banyaknya isu-isu dan berita negative yang beredar di media bukan hanya saja membuat dampak negative pada masyarakat umum, namun juga berdampak pada jalannya aktivitas organisasi internal yang ada pada perusahaan. Dimana banyaknya isu dan berita negative mengenai industry perhotelan yang dianggap dapat menjadi tempat daripada penyebaran pandemi Covid-19 membuat ketakutan pada karyawan hotel selama melakukan aktivitas kerjanya. Dimana para karyawan merasakan takut akan terpapar pandemi Covid-19 apabila harus menjalankan kegiatan kerjanya secara langsung di hotel.

Oleh karena itu, pihak manajemen hotel pada saat itupun akhirnya harus mengambil kebijakan dalam perubahan jam kerja karyawan menyesuaikan shift yang telah ditentukan.

Selain itu, tingginya rumor-rumor yang negatif dan ketidakpastian informasi mengenai krisis akibat pandemi Covid-19 yang beredar di masyarakat juga membuat industri perhotelan semakin tidak diminati dan ditakuti oleh masyarakat. Banyak masyarakat yang takut dan enggan untuk menggunakan jasa hotel saat itu karena memiliki persepsi bahwa hotel dapat menjadi tempat penyebaran Covid-19 yang cukup tinggi.



**Gambar 3.13 Artikel terkait masyarakat yang takut menggunakan jasa hotel**

Sumber : JawaPos.com/Dery Ridwansyah

Hal ini sesuai dengan pernyataan narasumber (Wawancara, Ibu Nopita, HRO Hotel Adika Bahtera Balikpapan, 10 Oktober 2022), bahwa sejak Balikpapan ditetapkan menjadi zona merah. Masyarakat sangat enggan menggunakan jasa hotel karena takut. Oleh karena itu, pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan membangun kembali kepercayaan masyarakat agar tetap mempertahankan eksistensi dan citranya di mata publik melalui *release* di media. Serta menunjukkan kepada publik bahwa Hotel Adika Bahtera merupakan hotel yang sudah steril dan sangat mematuhi prokes, sehingga dapat mempengaruhi perspsi masyarakat untuk mau berkunjung ke Hotel Adika Bahtera. Sehingga Hotel Adika Bahtera Balikpapan memiliki tanggung jawab dan peranan yang aktif sebagai bentuk untuk mengembalikan kembali citra industri perhotelan, terkhususnya di Kota Balikpapan melalui komunikasi kepada publik.

#### **d. Menimbulkan kepanikan**

Ketidaksiapaan pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan dalam menghadapi pandemi Covid-19 yang terjadi dan menyebar secara cepat menimbulkan kepanikan terhadap manajemen hotel. Dimana pihak manajemen harus secara cepat dan tepat untuk mengambil keputusan guna mengantisipasi kemungkinan terburuk yang berkaitan dengan operasional hotel dan krisis dapat terselesaikan dengan baik. Namun karena krisis dari pandemi Covid-19 merupakan krisis yang baru ditemui dan terjadi pada Hotel Adika Bahtera Balikpapan, akhirnya membuat pihak manajemen hotel tidak bisa membaca secara tepat terhadap dampak negative yang ditimbulkan akibat krisis pandemi Covid-19.

Kasus pandemi Covid-19 juga bukan hanya menimbulkan kepanikan pada manajemen hotel, tetapi juga pada masyarakat umum maupun sektor-sektor ekonomi lainnya, mengingat begitu besar dampak yang ditimbulkan pada aktivitas masyarakat diberbagai kalangan dan juga sektor perekonomian. Kemudian, ditambah lagi dengan banyaknya isu dan berita-berita yang beredar mengenai kacaunya dampak yang terjadi akibat pandemi Covid-19, membuat terjadinya sumber kepanikan yang ada di masyarakat dan juga sektor perhotelan, yaitu Hotel Adika Bahtera Balikpapan.

#### **e. Menimbulkan dampak negatif bagi operasional hotel**

Kasus krisis akibat pandemi Covid-19 lalu juga tentunya berpengaruh terhadap operasional Hotel Adika Bahtera Balikpapan, dimana meliputi hambatan yang mengakibatkan penurunan profit, pemberhentian karyawan, perubahan aktivitas kerja karyawan, penurunan kepercayaan publik dan perubahan lainnya yang bersifat tidak produktif.

Pandemi Covid-19 memiliki dampak langsung pada penurunan okupansi Hotel Adika Bahtera Balikpapan. Mengingat bahwasannya fenomena pandemi ini merupakan situasi dan kondisi yang berakibat pada terhambatnya layanan utama Hotel Adika Bahtera sebagai penyedia jasa akomodasi, sehingga terjadilah kerugian dan ketergangguan stabilitas operasional hotel dari mana semestinya. Hal ini sebagaimana pernyataan narasumber (Bapak Dewa, EAM Hotel Adika Bahtera Balikpapan, 31 Oktober 2022), bahwa telah terjadi pemberhentian karyawan pada hotel akibat beratnya beban biaya yang harus dikeluarkan namun tidak ada pemasukan yang didapatkan. Selain itu, Hotel Adika

Bahtera juga melakukan penutupan operasional hotel selama dua bulan, namun dalam masa penutupan operasional tersebut, hotel tetap harus mengeluarkan biaya untuk *maintenance*.

Kemudian juga ditambahkan oleh narasumber yaitu Ibu Nopita selaku HRO Hotel Adika Bahtera Balikpapan, bahwa terjadi perubahan operasional pada aktivitas karyawan. Dimana jam kerja pada karyawan hotel saat itu tidak berjalan normal seperti biasanya. Hal itu terjadi karena saat itu beberapa karyawan diberhentikan kerjanya, sehingga untuk karyawan yang masih bekerja harus lebih digiatkan lagi jadwal waktunya. Dalam keterangan narasumber tersebut juga dikatakan bahwa perubahan operasional itu adalah dampak dari pandemi Covid-19 yang membuat kondisi perusahaan menjadi *low*, sehingga harus memutuskan segala kebijakan demi mengurangi beban biaya yang dikeluarkan agar hotel tetap bisa bertahan.

Dari beberapa karakteristik krisis tersebut, terdapat point perbedaan dengan salah satu penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Faridz Muhammad Fazza (2021). Dalam penelitiannya, karakteristik krisis yang dialami oleh perusahaan mengalami timbulnya konflik. Hal ini terlihat lebih jelas karena krisis dalam penelitian Fazza (2021) berasal dari faktor internal perusahaan, yaitu akibat kecelakaan industri atau human error. Sehingga krisis lebih kepada turunnya reputasi dan citra pada objek penelitian tersebut. Bahkan krisis dalam penelitian Fazza (2021) sampai menimbulkan konflik yaitu keluhan masyarakat hingga aksi demonstrasi di beberapa daerah. Berbeda dengan hasil penelitian yang peneliti lakukan, bahwa krisis yang disebabkan oleh pandemi Covid-19 berasal dari luar perusahaan yang terjadi bukan dari kesalahan internal perusahaan, sehingga tidak menimbulkan konflik yang besar untuk masyarakat maupun karyawan di dalamnya.

## **2. Tahapan Manajemen Krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori Manajemen Krisis menurut Rhenald Kasali (2014) sebagai pedoman dalam menganalisis penerapan manajemen krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan di masa pandemi Covid-19. Manajemen krisis menurut Rhenald Kasali (2014) dijelaskan bahwa terdapat lima tahapan untuk mengatasi krisis, yaitu dimulai dari identifikasi krisis, analisis krisis, isolasi krisis, pilihan strategi dan yang terakhir adalah program pemulihan atau pengendalian.

Berdasarkan hasil analisa peneliti, telah terjadi kesesuaian tahapan manajemen krisis yang dilakukan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan dengan teori manajemen krisis menurut Rhenald Kasali (2014). Berikut merupakan penjabaran dari tahapan-tahapan yang dilakukan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan dalam manajemen krisisnya:

#### **a. Identifikasi krisis**

Pada tahap awal pengelolaan krisis, Hotel Adika Bahtera Balikpapan melakukan identifikasi krisis. Tahapan ini dijadikan sebagai langkah awal untuk mengetahui permasalahan dengan melihat faktor apa yang menjadi penyebab krisis terjadi. Identifikasi ini kemudian dijadikan dasar oleh Hotel Adika Bahtera untuk menentukan kebijakan selanjutnya. Dalam proses identifikasi ini, pihak manajemen hotel memiliki tugas dalam mencari dan menemukan fakta-fakta yang terjadi untuk mendiagnosis gejala krisis.

Sebagaimana yang terjadi, bahwa Pandemi Covid-19 membawa keterkejutan bagi industri perhotelan hingga memberikan dampak negatif yang berujung kepada krisis perusahaan. Pihak manajemen Hotel Adika Bahtera pun memberikan tanggapan saat awal kemunculan Covid-19 sebagai sesuatu hal yang baru dan terjadi secara tiba-tiba sehingga memberikan dampak yang cukup besar. Hal ini membuat ancaman terhadap tingkat hunian industri perhotelan, ditambah lagi dengan banyaknya berita-berita mengenai pandemi Covid-19 di berbagai media sehingga membuat masyarakat semakin takut.

Pihak manajemen Hotel Adika Bahtera menanggapi bahwa krisis yang disebabkan oleh pandemi Covid-19 adalah suatu krisis yang baru terjadi. Seperti yang disampaikan oleh Claudia Reinhardt dalam (Morissan, 2006) bahwa terdapat kategori krisis berdasarkan waktu, yaitu:

1. Krisis bersifat segera (*immediate crisis*)
2. Krisis baru muncul (*emerging crisis*)
3. Krisis bertahan (*sustained crisis*)

Di mana berdasarkan pernyataan dan identifikasi krisis pihak manajemen hotel, pandemi Covid-19 merupakan krisis yang termasuk dalam kategori *emerging crisis*, karena sebelumnya hotel belum pernah mengalami krisis yang disebabkan dengan hal yang

serupa. Selain itu, dari pernyataan yang diberikan oleh narasumber penelitian dalam menganggapi awal kemunculan penyebab krisis, dikatakan bahwa krisis akibat pandemi Covid-19 terjadi secara tiba-tiba.

Krisis yang terjadi secara tiba-tiba tersebut sesuai dengan sifat krisis yang dijelaskan oleh Fraser P. Seitel dalam (Kasali, 2015) bahwa saat krisis terjadi salah satu sinyal yang biasanya muncul disebut dengan kejutan (*surprise*). Dan saat krisis tersebut semakin memuncak, akan terjadi keterkejutan bagi yang mengalaminya karena kedatangannya tidak diinginkan, begitupun dengan pandemi Covid-19 yang terjadi. Dimana Covid-19 ini membawa keterkejutan bagi segala sektor yang ada, terkhusus industri perhotelan akibat penyebarannya yang begitu cepat hingga ditetapkan sebagai pandemi diseluruh belahan dunia.

Hotel Adika Bahtera Balikpapan melakukan tindakan awal untuk mengendalikan krisis agar tidak membawa dampak negatif yang semakin membesar. Tindakan awal yang dijalankan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan dalam proses tahapan ini adalah pembentukan tim krisis dan mendiagnosis gejala krisis. Berikut merupakan penjabarannya:

#### 1) Pembentukan tim krisis.

Ruslan (1999) menyampaikan bahwa diperlukan pembentukan tim krisis atau tim khusus untuk upaya pencegahan krisis, dimana perusahaan perlu secepat mungkin untuk membentuk tim krisis ini. Oleh karena itu, Hotel Adika Bahtera Balikpapan membentuk tim khusus guna menangani krisis pandemi Covid-19. Yang dimana tim ini berperan sebagai pelaksana, termasuk dalam mengatur pekerjaan utama untuk mengendalikan krisis agar departemen lain tetap dapat menjalankan tugas utamanya. Sehingga krisis yang muncul akibat pandemi Covid-19 difokuskan oleh tim khusus yang dibentuk pada Hotel Adika Bahtera Balikpapan.

Tim krisis yang dibentuk beranggotakan *Executive Assistant Manager* yang memiliki peranan sebagai pemimpin operasional hotel. Kemudian, *Human Resources Officer* yang menangani masalah internal yang berkaitan dengan komunikasi internal dan *Marketing adm. Manager* yang mengatur komunikasi eskternal. Tim khusus ini berperan sebagai pihak yang melakukan manajemen hotel terhadap krisis yang terjadi.

Kegiatan internal yang dilakukan oleh tim krisis ini adalah berkaitan dengan komunikasi internal untuk keberlangsungan karyawan, yaitu seperti sosialisasi secara rutin kepada para karyawan. Dimana setiap minggu *Human Resources Officer* melakukan sosialisasi kepada masing-masing departemen yang ada. Sosialisasi ini terkait dengan arahan dan kebijakan dari *Executive Assistant Manager*, serta disetiap bulannya selalu dilakukan evaluasi bersama untuk menentukan langkah selanjutnya guna kebijakan hotel. Selain melakukan sosialisasi terkait masalah manajemen hotel, *Human Resources Officer* juga selalu mendata kondisi kesehatan karyawan, apabila terdapat karyawan yang sedang drop, maka karyawan tersebut akan di *support* dengan obat-obatan dan diberi waktu untuk bekerja di rumah.

Selain pembentukan tim krisis, *Human Resources Officer* juga menekankan kepada tim internal hotel dengan membentuk tim gugus covid. Hal ini dilakukan agar antar manajemen dapat bekerjasama untuk membantu mengendalikan krisis. Yang dimana masing-masing karyawan memiliki *jobdesc* khusus saat masa pandemi. Seperti ada divisi yang memiliki tugas dalam memastikan kebersihan dan sanitasi lingkungan hotel (team hygiene & sanitasi), divisi yang bertugas untuk memastikan masalah kesehatan dan keselamatan karyawan selama bekerja baik dari kantor maupun rumah (team kesehatan & safety), divisi yang melakukan tugas dalam komunikasi atau penghubung kepada divisi-divisi lainnya (team komunikasi) dan divisi yang memiliki tugas untuk memastikan keseluruhan perlengkapan hotel (team perlengkapan).

## 2) Mendiagnosis gejala krisis.

Setelah pandemi Covid-19 diketahui sebagai krisis, terkhususnya bagi industri perhotelan, pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan dalam manajemen krisisnya harus melakukan diagnosis gejala krisis. Menanggapi hal ini, narasumber penelitian (Bapak Pitoni, Sales & Marketing adm. Manager, 31 Oktober 2022) memberikan penjelasan, bahwa tindakan yang dilakukan oleh pihak manajemen hotel dalam mendiagnosis gejala krisis adalah dengan memanfaatkan media. Media menjadi sarana dalam mencari dan mendapatkan informasi yang dibutuhkan terkait dengan Pandemi Covid-19 yang terjadi. Selain itu, penyaringan informasi dari berita-berita yang beredar di media yang dilakukan oleh pihak manajemen hotel juga termasuk dalam kegiatan

mengumpulkan fakta-fakta. Kemudian dari pengumpulan fakta-fakta tersebut, pihak hotel menjadikannya sebagai modal analisis untuk mengambil tindakan selanjutnya.

Dari penjelasan narasumber tersebut, diambil kesimpulan bahwa indikator dalam mendiagnosis gejala krisis yang dilakukan oleh pihak manajemen hotel adalah dengan hasil informasi yang ditemui, yaitu yang berkaitan dengan bagaimana penyebaran Covid-19 terjadi dan bagaimana perkembangan kondisi perekonomian di masa pandemi Covid-19 tersebut yang membawa dampak negatif untuk hotel.

Berdasarkan hasil analisa pada tahapan identifikasi krisis ini, terdapat perbedaan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Danau Sutria (2021), dimana pada penelitian tersebut, hasil penelitian tidak menjelaskan adanya pembentukan tim khusus untuk melakukan manajemen krisis pada hotel, melainkan hanyalah departemen *Public Relations* yang berperan penuh untuk menjalankan manajemen krisinya. Namun pada penelitian yang peneliti lakukan, manajemen krisis dijalankan oleh tim khusus yang terdiri dari departemen *Executive Assistant Manager*, *Human Resources Officer* dan *Marketing adm Manager* dikarenakan pada Hotel Adika Bahtera Balikpapan tidak memiliki departemen khusus *Public Relations*. Namun terdapat kesamaan penelitian yang peneliti lakukan dengan penelitian Lisanti (2021), bahwa kedua penelitian ini tidak menjadikan *Public Relations* sebagai kunci dari penanganan krisis, melainkan adanya pihak manajemen lain yang berperan dalam menangani krisis, seperti HRD dan departemen lainnya yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi.

## **b. Analisis Krisis**

Tahapan selanjutnya dalam manajemen krisis adalah melakukan analisis atas krisis yang terjadi. Tahapan ini dilakukan oleh Hotel Adika Bahtera untuk mengetahui lebih jauh terkait krisis pandemi Covid-19. Pada tahap ini, terdapat dua indikator yang dilakukan oleh hotel, yaitu tindakan membaca permasalahan dan melakukan riset atau penelitian. Berikut merupakan penjabaran atas aktivitas yang dilakukan selama tahapan analisis krisis:

### **1) Tindakan membaca permasalahan.**

Diperlukan tindakan membaca permasalahan bagi pihak manajemen hotel dalam memahami masalah yang sedang terjadi, sehingga mengerti untuk mengambil tindakan apa

selanjutnya. Pada tahapan ini, pihak hotel melakukan manajemen krisis dengan membaca situasi yang terjadi pada saat itu. Pihak hotel membaca peluang apa yang bisa diberikan kepada masyarakat meninjau kondisi perekonomian saat itu.

Dengan penjelasan narasumber saat proses wawancara, pandemi Covid-19 telah membuat masyarakat merasa bosan karena tidak ada memiliki aktivitas yang dilakukan di luar rumah seperti kerja, sekolah dan lainnya. Atas analisis tersebut, pihak manajemen hotel menjadikan hal tersebut sebagai peluang. Dimana kamar yang nyaman dan memiliki fasilitas yang menunjang dapat dijadikan salah satu pilihan masyarakat untuk refreshing sejenak dari perasaan jenuh yang diakibatkan oleh adanya pandemi.

## 2) Melakukan riset atau penelitian.

Selain membaca permasalahan, pihak manajemen hotel juga melakukan riset. Riset atau penelitian merupakan kegiatan yang dilakukan pihak manajemen hotel untuk memudahkannya saat proses analisis. Sulvinajayanti (2010) dalam (Sutria, 2021) menjelaskan bahwa riset adalah pengumpulan informasi secara sistematis untuk mendeskripsikan dan memahami situasi dan untuk mengecek asumsi tentang publik.

Dari pernyataan narasumber (Bapak Dewa, EAM Hotel Adika Bahtera Balikpapan, 31 Oktober 2022), pihak manajemen hotel telah melakukan riset, namun riset tersebut tidak dilakukan secara sistematis. Dimana hal ini serupa dengan metode informal atau eksplorasi. Karena menurut Sulvinajayanti (2019) dalam (Sutria, 2021) dijelaskan bahwa terdapat dua metode untuk melakukan riset, yaitu metode informal atau eksplorasi dan metode formal.

Pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan melakukan riset yang mengarah kepada metode informal atau eksplorasi. Dalam jurnal Sulistyaningtyas (2010), metode informal dikenal dengan bentuk riset yang di mana dapat dimanfaatkan ketika organisasi tidak mengharapkan adanya gejolak yang menimbulkan keresahan saat riset dilakukan. Selain itu, Sulistyaningtyas (2010) juga menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan riset informal adalah seperti *record keeping*, *key contact*, *special committes* dan *casual monitoring*. Dimana Hotel Adika Bahtera Balikpapan melakukan riset yang termasuk dalam kategori *casual monitoring*. *Casual Monitoring* dalam riset informal dimaknai sebagai pengawasan yang dilakukan tanpa ada peraturan secara khusus yang mengikat.

Kemudian, pada tahapan ini, pihak manajemen hotel juga berusaha untuk melakukan hubungan dengan pelanggan (*customer relations*) melalui komunikasi eskternal yang dilakukan dengan membagikan program promosi. Dimana ketika Hotel Adika Bahtera Balikpapan telah buka kembali, promosi yang dilakukan daripada analisis situasi sebelumnya, diharapkan dapat menarik pelanggan untuk berkunjung ke Hotel Adika Bahtera Balikpapan.

### **c. Isolasi Krisis**

Hotel Adika Bahtera Balikpapan melakukan tindakan isolasi krisis sebagai upayanya dalam manajemen krisis untuk mencegah dampak negatif akibat pandemi Covid-19 tidak semakin membesar dan meluas. Tahapan isolasi krisis yang diterapkan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan adalah dengan mengambil kebijakan untuk menutup operasional hotel sementara. Penutupan operasional hotel tersebut berlangsung kurang lebih selama dua bulan, yaitu dari bulan April hingga bulan Juni 2020 saat memasuki masa new normal. Dimana pada bulan Maret sejak awal kemunculan Covid-19 di Indonesia sudah membawa dampak yang tidak baik bagi kelangsungan hotel, maka dari itu diambil keputusan untuk memberhentikan operasional hotel.

Namun pada tahapan isolasi krisis ini, pihak hotel tidak begitu saja membiarkan kondisi karyawan dan persepsi masyarakat mengarah kepada hal yang negative. Maka dari itu, pihak hotel melakukan aktivitas pada tahapan isolasi krisis baik secara internal maupun eskternal untuk mengatasi krisis akibat pandemi Covid-19. Berikut merupakan penjabarannya:

Pada saat hotel melakukan penutupan operasional, pihak manajemen hotel tidak begitu saja membiarkan karyawannya dengan merumahkannya tanpa bekal apapun. Pihak manajemen hotel saat itu tetap men-treatment karyawan-karyawan yang masih aktif untuk terus termotivasi bahwa krisis dapat terlewati sehingga karyawan tidak perlu khawatir. Pada tahapan ini, *Human Resourcess Officer* melakukan hubungan komunikasi dengan para karyawan melalui media zoom *online* secara berkala untuk membagikan informasi terkait segala kebijakan hotel. Para karyawan juga melakukan absen harian pada portal khusus

yang disediakan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan dan melakukan pelaporan secara rutin terkait kondisi kesehatan para karyawan.

*Human Resourcess Officer* pada tahapan ini memiliki peranan yang diharapkan dapat memberikan hasil yang positif, yaitu karyawan merasa dihargai dan tetap diperhatikan oleh perusahaan. Sehingga para karyawan tetap merasakan keamanan, rasa memiliki, termotivasi dan mencapai tujuan perusahaan semaksimal mungkin meskipun dalam kondisi pandemi Covid-19 yang membuat mereka bekerja dari rumah. Selain itu, hubungan dengan karyawan melalui komunikasi internal yang dilakukan oleh *Human Resourcess Officer* juga berguna untuk mengetahui kritik dan saran mereka sehingga bisa dijadikan pertimbangan untuk mengambil kebijakan saat Hotel Adika Bahtera Balikpapan akan melakukan aktivitas saat masa isolasi krisis telah selesai.

Selain itu, pihak manajemen hotel juga melakukan upaya aktivitas eskternal untuk menghindari citra dan reputasi negative di publik, yaitu masyarakat yang memiliki persepsi bahwa Hotel Adika Bahtera Balikpapan dapat menjadi salah satu tempat sumber penyebaran Covid-19 apabila tetap memilih untuk beroperasi. Karena dengan hotel beroperasi saat itu, ditakutkan pengunjung hotel dapat tertular Covid-19 di lingkup hotel, dan hal ini nantinya akan membuat krisis terprediksi semakin meluas dan sulit dikendalikan. Maka dari itu, pihak manajemen hotel melakukan hubungan dengan masyarakat melalui pembentukan opini publik masyarakat melalui aktivitas komunikasi di media, bahwa Hotel Adika Bahtera Balikpapan menunjukkan telah melakukan penutupan operasional hotel sebagai bentuk antisipasi daripada penyebaran pandemi Covid-19 semakin meluas terutama di lingkup perhotelan.

Selain itu, pihak manajemen Hotel Adika Bahtera juga melakukan pembersihan area saat penutupan sementara sebagai bentuk pencegahan penularan Covid-19 dan ingin membuat persepsi masyarakat bahwa penutupan sementara tersebut diterapkan guna mencegah penyebaran Covid-19 dan juga steril keseluruhan area hotel. Sehingga saat hotel kembali beroperasi, hotel dapat dipercaya oleh publik sebagai tempat yang telah aman dan bersih. Segala aktivitas isolasi krisis ini kemudian dapat dilihat dengan hasil di sekitar area hotel yang telah diberi peringatan terkait protokol kesehatan saat hotel buka kembali. Bahkan di laman media sosial Hotel Adika Bahtera juga memperlihatkan

bagaimana penerapan akan pencegahan pandemi Covid-19 di Hotel Adika Bahtera Balikpapan.

Berdasarkan pengamatan peneliti atas tindakan-tindakan yang dilakukan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan pada dimensi isolasi krisis, maka dapat disimpulkan bahwa pihak hotel telah melakukan tahapan isolasi krisis pandemi Covid-19 dalam manajemen krisisnya dengan melakukan penutupan operasional hotel selama kurang lebih dua bulan dengan tetap melakukan steril keseluruhan kawasan hotel, serta menjamin atas pemeliharaan kondisi kesehatan karyawan.

#### **d. Pilihan Strategi**

Setelah melakukan tahapan analisis krisis, pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan melakukan pilihan strategi yang akan diambil serta implementasinya dari strategi yang telah ditentukan untuk meredakan krisis akibat pandemi Covid-19. Kasali (2014) membagikan tiga bentuk strategi generik dalam menangani krisis, yaitu: strategi defensif, strategi adaptif dan strategi dinamis.

Pada dimensi pilihan strategi ini, peneliti melakukan analisa terhadap penetapan strategi dan pelaksanaan strategi untuk mengetahui pilihan strategi apa yang diambil oleh hotel ketika melakukan manajemen krisisnya serta bagaimana implementasinya. Di mana penetapan atas strategi ini diambil berdasarkan analisis krisis yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya. Pihak manajemen hotel pada tahapan ini melakukan berbagai aktivitas untuk internal dan eksternal hotel dalam strategi manajemen krisisnya. Berikut merupakan penjabaran dari analisa peneliti berdasarkan data yang didapatkan:

##### **1) Aktivitas yang dilakukan untuk pihak internal hotel**

Pada tahapan ini, pihak manajemen hotel melakukan hubungan dengan karyawan melalui kegiatan komunikasi kepada semua karyawan untuk mengetahui kritik dan saran mereka guna mengambil pertimbangan dalam pengambilan kebijakan Hotel Adika Bahtera Balikpapan. Kemudian, setelah karyawan ikut serta dalam mengendalikan kebijakan perusahaan di masa krisis akibat pandemi Covid-19, pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan melakukan strategi dalam mengatasi krisis dengan melakukan

perubahan kebijakan, yaitu perubahan operasional hotel. Perubahan operasional ini berlaku untuk seluruh karyawan Hotel Adika Bahtera Balikpapan.

Dengan kebijakan yang ditetapkan, karyawan hotel mengalami perubahan jam kerja, tugas dan hak-hak yang di dapatkan selama masa pandemi. Selain itu, dari segi pengunjung, Hotel Adika Bahtera sempat mengambil kebijakan penutupan untuk tidak menerima pengunjung hotel secara penuh karena operasional hotel dihentikan sementara. Setelah krisis mereda, barulah pihak hotel membuka kembali kedatangan pengunjung dengan berbagai peraturan yang mengikuti kondisi dan situasi saat pandemi.

Penetapan-penetapan atas perubahan kebijakan dan modifikasi operasional hotel tersebut dilakukan untuk kemudian dilaksanakan dengan harapan dapat meminimalisir krisis yang ditimbulkan oleh pandemi Covid-19 terutama bagi seluruh karyawan internal hotel yang menjadi kunci keberhasilan hotel dalam menjalankan manajemen krisisnya.

## 2) Aktivitas yang dilakukan untuk pihak eksternal hotel

Pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan juga melakukan hubungan dengan pelanggan, media massa dan pemerintah setempat melalui kegiatan hubungan eksternal. Pihak manajemen hotel melakukan hubungan dengan pelanggan melalui promosi-promosi yang disesuaikan dengan situasi yang terjadi. Strategi yang ditetapkan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan adalah dengan melakukan upaya untuk membuat tingkat hunian hotel meningkat kembali dengan memanfaatkan media yang ada. Peneliti juga melakukan observasi terhadap beberapa media yang digunakan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan pada saat pandemi untuk melakukan promosinya, seperti pada sosial media instagram @bahterahotel, bahwa pada masa pandemi Covid-19 Hotel Adika Bahtera membagikan konten-konten foto dan video di lamannya.

Selain itu, Hotel Adika Bahtera juga melakukan beberapa upaya untuk membantu tingkat hunian hotel dengan bekerjasama dengan beberapa aplikasi pemesanan kamar hotel online seperti booking.com, agoda, traveloka dan lain-lain. Pada aplikasi online tersebut, pihak hotel memberi tawaran promosi menarik dan juga untuk meyakinkan keamanan pengunjung hotel pada masa pandemi, Hotel Adika Bahtera menampilkan tindakan kesehatan dan kebersihan ekstra yang dilakukan hotel untuk menunjang kesehatan dan

keselamatan pengunjung hotel sehingga mereka tidak perlu khawatir menggunakan jasa Hotel Adika Bahtera di tengah pandemi Covid-19.

Pihak manajemen hotel, yaitu bagian *marketing* juga melakukan berbagai upaya untuk membangkitkan hotel kembali dari krisis pandemi Covid-19 dengan memanfaatkan media seperti e-mail blast untuk menjangkau pelanggan baru dan menarik kembali pelanggan yang sebelumnya pernah menggunakan jasa Hotel Adika Bahtera. Pemanfaatan email ini tidak hanya untuk memberitakan promo saja, akan tetapi juga dimanfaatkan untuk memberikan informasi terkait keadaan hotel sendiri.

Selain itu, Hotel Adika Bahtera menerapkan modifikasi operasional hotel yang baru selama pandemi Covid-19 pada masa new normal yang mencakup peraturan dan ketentuan saat melakukan aktivitas di Hotel Adika Bahtera yang disebut sebagai protokol CHSE (*Cleanliness, Health, Safety, and Enviroment*). Dengan adanya sertifikat ini, maka terdapat peraturan dan ketentuan saat melakukan aktivitas di Hotel Adika Bahtera. Maka dari itu, dengan diterapkannya protokol CHSE diharapkan tamu dapat merasa lebih aman saat menggunakan jasa hotel di masa pandemi covid-19.

Maka berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti, menunjukkan bahwa Hotel Adika Bahtera Balikpapan pada dimensi pilihan strategi adalah menetapkan strategi adaptif. Di mana terlihat bahwa terjadi perubahan kebijakan di masa pandemi Covid-19 yang difokuskan terhadap penerapan operasional hotel dan juga protokol kesehatan baik untuk seluruh karyawan maupun pengunjung hotel. Dengan adanya perubahan kebijakan tersebut, tentunya juga berimbas terhadap modifikasi operasional hotel setelah adanya pandemi Covid-19 bagi para karyawan yang bekerja. Serta dilakukan beberapa upaya guna menaikkan citra hotel agar dapat tetap baik di masyarakat dan dengan harapan dapat meminimalisir krisis yang ditimbulkan oleh pandemi covid-19.

Modifikasi kebijakan perusahaan ini menjadi salah satu tahapan untuk meningkatkan kembali kondisi perusahaan akibat krisis yang terjadi. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil penelitian, dimana melalui perubahan kebijakan operasional perusahaan dijadikan strategi untuk meningkatkan kembali kepercayaan publik. Penelitian terdahulu yang mendukung tahapan perubahan kebijakan operasional perusahaan sebagai

bentuk keberhasilan manajemen krisis adalah penelitian Danau Sutria (2021), Bella dan Dadan (2021) dan Lisanti (2021).

#### **e. Program pemulihan**

Setelah menetapkan dan melaksanakan strategi, Hotel Adika Bahtera melakukan evaluasi terhadap strategi yang dilaksanakan untuk menjadi landasan ketika mengambil kebijakan selanjutnya, yang disebut sebagai program pengendalian. Pada tahapan ini, terdapat aktivitas yang dilakukan untuk pemulihan internal dan eksternal hotel. Berikut merupakan penjelasan dari aktivitas yang dilakukan oleh hotel:

##### **1) Aktivitas yang dilakukan untuk pihak internal hotel**

Menurut Ruslan (2007) salah satu langkah program pengendalian yang dilakukan perusahaan adalah melakukan evaluasi terhadap krisis dengan tujuan melihat sejauh mana perkembangan krisis itu di masyarakat. Hotel Adika Bahtera Balikpapan sendiri selalu melakukan penilaian terhadap kebijakan-kebijakan yang sudah di buat dan diterapkan pada saat melakukan manajemen krisis. Evaluasi ini dilihat dengan sejauh mana target pencapaian hotel, terkhusus adalah okupansi hotel saat itu. Apabila program yang dijalankan efektif dan efisien untuk keberlangsungan hotel, maka program tersebut akan dilaksanakan dan terus dikembangkan.

Pada tahapan ini, masing-masing karyawan maupun departemen diberikan kesempatan yang sama untuk memberikan pendapat dan penilaian mereka terhadap segala aktivitas yang telah dilaksanakan. Karena dalam manajemen krisis, internal karyawan tetap menjadi kunci keberhasilan hotel dalam menaikkan eksistensinya kembali. Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang disampaikan oleh narasumber, bahwa evaluasi terkait krisis pandemi Covid-19 selalu dilaksanakan bagi seluruh karyawan dan pihak manajemen hotel. Kemudian, bentuk evaluasi ini dilakukan secara terpusat. Dimana yang bertindak sebagai evaluator adalah pihak direktur hotel kepada pihak manajemen hotel. Kebijakan-kebijakan serta hasil yang dilakukan oleh pihak manajemen hotel tersebut disampaikan dan ditinjau untuk kemudian dinilai apakah telah sesuai dengan target pencapaian.

Hal ini berbeda dengan beberapa perusahaan cabang yang harus mengikuti aturan pusat, seperti pada penelitian Danau Sutria (2021) bahwa objek dalam penelitian ini

memiliki perbedaan manajemen, dimana pada penelitian Danau Sutria (2021) yaitu Hotel Santika Premiere Bandara Palembang merupakan hotel yang bernaung pada perusahaan pusat yaitu PT. Graha Santika, sehingga hotel ini tidak boleh mengambil kebijakan sendiri dalam manajemennya karena merupakan hotel cabang. Berbeda dengan objek yang peneliti analisis, bahwa Hotel Adika Bahtera Balikpapan bukan termasuk *chain hotel* sehingga tidak ada perusahaan pusat yang menaungi, maka Hotel Adika Bahtera Balikpapan berhak untuk menentukan manajemennya sendiri dalam mengambil kebijakan sesuai dengan pertimbangan situasi dan kondisi yang terjadi.

## 2) Aktivitas yang dilakukan untuk pihak eksternal hotel

Rumusan program pengendalian dilakukan berdasarkan strategi dan evaluasi yang telah dilakukan sebelumnya. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti selama masa pandemi Covid-19, khususnya saat memasuki masa new normal, Hotel Adika Bahtera Balikpapan menekankan pada kegiatan yang berhubungan dengan media dan masyarakat. Dimana pihak manajemen hotel cukup aktif untuk menyampaikan informasi terkait hotel melalui berbagai media seperti radio, email dan instagram, baik dalam bentuk foto, video maupun siaran.

Pihak manajemen Hotel Adika Bahtera yaitu departemen marketing terus melakukan upaya untuk meyakinkan kepada publik bahwa hotel telah menjamin kebersihan area hotel. Dari observasi yang peneliti lakukan juga terlihat bahwa Hotel Adika Bahtera sering membagikan konten yang berisi informasi terkait Covid-19, promo-promo, ucapan hari besar dan event-event yang dilaksanakan. Sehingga dapat dikatakan bahwa strategi yang dilakukan oleh departemen marketing dalam memasarkan produknya menjadi salah satu evaluasi dan kunci oleh pihak hotel sejauhmana pencapaian tingkat hunian hotel kembali naik. Selain itu, upaya untuk menciptakan konten-konten guna meningkatkan *awareness* masyarakat terhadap Covid-19 dan kepatuhan hotel terhadap protokol kesehatan, dapat di nilai bahwa Hotel Adika Bahtera Balikpapan berupaya untuk meyakinkan publik bahwa hotelnya dapat menjadi tempat yang aman dikunjungi walaupun ditengah pandemi Covid-19.

Jika dikaitkan dengan hasil wawancara dengan informan bahwa program pengendalian yang dilakukan Hotel Adika Bahtera Balikpapan berupaya untuk terus

meyakinkan publik bahwa hotel tersebut merupakan tempat yang aman dikunjungi walaupun di tengah pandemi Covid-19 sehingga bisa menarik kembali perhatian pengunjung. Hotel Adika Bahtera Balikpapan selalu berupaya untuk konsisten dalam menyampaikan informasi yang dibutuhkan bagi publiknya dengan segala pembaharuan informasi khususnya terkait pandemi Covid-19.

Secara keseluruhan, peneliti menganalisis kesamaan teori manajemen krisis yang digunakan oleh peneliti dengan penelitian Danau Sutria (2021), bahwa teori yang digunakan adalah teori dari Rhenald Kasali. Kemudian untuk tahapan yang dilakukan juga terdapat kesamaan, yaitu pada tahap pertama identifikasi krisis, penelitian Danau Sutria (2021) dan penelitian yang dilakukan peneliti memiliki kesamaan untuk menentukan akar permasalahan yang menyebabkan krisis. Hotel Adika Bahtera Balikpapan juga telah berupaya untuk mencari dan menemukan fakta-fakta yang terjadi untuk mendiagnosis gejala krisis. Pada tahap kedua analisis krisis, keduanya juga sama-sama mengetahui lebih jauh terkait krisis yang disebabkan oleh pandemi Covid-19 dengan tindakan membaca permasalahan dan melakukan riset atau penelitian. Pada tahap ketiga, kesamaan penerapan tahapan isolasi krisis ditemukan pada kebijakan hotel. Kemudian pada tahap keempat yaitu menentukan strategi, keduanya juga sama-sama menentukan pilihan strategi yang diambil serta implementasinya untuk meredakan krisis akibat pandemi Covid-19. Hotel Adika Bahtera Balikpapan telah membuat strategi penanganan krisis akibat pandemi Covid-19 dengan penyusunan dan perencanaan kegiatan-kegiatan pemulihan yang dapat menunjang kembali berjalannya hotel. Keduanya juga telah mengambil tindakan pelaksanaan dengan mengimplementasikan dan mengkomunikasikannya. Tahapan terakhir adalah program pemulihan. Keduanya sama-sama melakukan evaluasi untuk memperbaiki kekurangan yang dilakukan dalam manajemen krisis tersebut. Dimana evaluasi yang dilakukan sama-sama dijadikan pedoman untuk mengambil kebijakan kedepannya.

**Tabel 3. 1 Aktivitas manajemen krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan**

| <b>Tahapan Manajemen Krisis</b> | <b>Aktivitas internal yang dilakukan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan</b> | <b>Aktivitas eksternal yang dilakukan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan</b> |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Identifikasi Krisis</b>      | Membentuk tim krisis yang berperan sebagai pihak yang melakukan              | Pihak manajemen hotel melakukan diagnosis gejala krisis dengan                |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | manajemen hotel terhadap krisis pandemi Covid-19, menekankan komunikasi internal kepada karyawan sebagai bentuk penguatan internal dengan sosialisasi secara rutin serta pengecekan kondisi kesehatan karyawan, membentuk tim gugus covid yang ditujukan agar antar manajemen dapat bekerjasama untuk membantu mengendalikan krisis.                                                                     | memanfaatkan berbagai media sebagai sumber informasi yang dibutuhkan terkait dengan pandemi Covid-19 yang terjadi.                                                                                                                                                                            |
| <b>Analisis Krisis</b> | Melakukan manajemen krisis dengan membaca situasi yang terjadi agar dapat membaca peluang apa yang bisa diberikan kepada masyarakat dengan meninjau situasi dan kondisi yang terjadi, serta melakukan riset atau penelitian untuk memudahkan saat proses analisis.                                                                                                                                       | Pihak manajemen hotel berusaha untuk melakukan hubungan dengan pelanggan ( <i>customer relations</i> ) melalui komunikasi eksternal yang dilakukan dengan membagikan program promosi di media sosial.                                                                                         |
| <b>Isolasi Krisis</b>  | Men-treatment karyawan-karyawan yang masih aktif untuk terus termotivasi bahwa krisis dapat terlewati dengan melakukan pendekatan komunikasi internal melalui media zoom online secara berkala. Pihak manajemen hotel juga menyediakan absen harian pada portal khusus yang disediakan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan dan melakukan pelaporan secara rutin terkait kondisi kesehatan para karyawan. | Melakukan hubungan dengan masyarakat melalui pembentukan opini publik dengan aktivitas komunikasi di media, bahwa hotel menunjukkan telah melakukan penutupan operasional hotel sebagai bentuk antisipasi daripada penyebaran pandemi Covid-19 semakin meluas terutama di lingkup perhotelan. |

|                          |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pilihan Strategi</b>  | Melakukan hubungan dengan karyawan melalui kegiatan komunikasi untuk mengetahui kritik dan saran mereka guna mengambil pertimbangan dalam pengambilan kebijakan hotel.                            | Pihak manajemen hotel melakukan hubungan dengan pelanggan melalui promosi-promosi di sosial media, bekerjasama dengan beberapa aplikasi pemesan kamar hotel online, serta menerapkan modifikasi operasional dengan sertifikasi CHSE. |
| <b>Program Pemulihan</b> | Masing-masing karyawan maupun departemen diberikan kesempatan yang sama untuk memberikan pendapat dan penilaian mereka terhadap segala aktivitas yang telah dilaksanakan sebagai bentuk evaluasi. | Meyakinkan publik bahwa Hotel Adika Bahtera merupakan tempat yang aman dikunjungi walaupun di tengah pandemi Covid-19 dengan segala pembaharuan informasi, serta membagikan konten-konten yang dapat menaikkan citra hotel.          |

### 3. Komunikasi Krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan

Kegiatan manajemen krisis berkaitan dengan aktivitas komunikasi yang dilakukan oleh pihak manajemen dimasa krisis. Dalam meminimalisir suatu krisis seperti kasus yang diakibatkan oleh pandemi Covid-19 bagi Hotel Adika Bahtera Balikpapan, peranan pihak manajemen sangat penting untuk melakukan pola-pola komunikasi krisis.

Mulyana (2010) menjelaskan bahwa untuk terjadinya proses komunikasi setidaknya meliputi tiga unsur komunikasi menurut Model Aristoteles yaitu komunikator (pengirim pesan), pesan dan komunikan (penerima pesan). Berikut merupakan komponen komunikasi krisis pada kasus pandemi Covid-19 bagi Hotel Adika Bahtera Balikpapan berdasarkan analisa peneliti:

#### a) Komunikator

Untuk menghadapi krisis yang disebabkan oleh pandemi Covid-19, sudah terlihat jelas bahwa pihak manajemen dari Hotel Adika Bahtera Balikpapan yang berperan sebagai komunikator (pengirim pesan).

## b) Pesan

Terkait isi pesan yang diberikan adalah bentuk dari strategi-strategi yang telah dijalankan dalam mengatasi kasus krisis yang terjadi akibat pandemi Covid-19.

## c) Komunikan

Publik merupakan komunikan atau penerima pesan pada kasus ini. Terkhususnya adalah pengunjung atau tamu dari Hotel Adika Bahtera Balikpapan.

Dalam mengatasi sebuah krisis melalui aktivitas komunikasi tersebut, peranan dari pihak manajemen perusahaan sangatlah penting untuk menjalankan pola-pola komunikasi krisis. Hal ini memiliki kesamaan dengan hasil pembahasan dari penelitian yang dilakukan oleh Faridz Muhammad Fazza (2021) bahwa kegiatan manajemen krisis, erat kaitannya dengan aktivitas komunikasi dimasa krisis oleh pihak manajemen perusahaan. Kemudian komunikasi krisis tersebut harus terdiri dari beberapa komponen seperti komunikator, pesan, saluran, komunikan dan umpan balik.

Kemudian, Ruslan (2007) menjelaskan ada beberapa strategi untuk merencanakan penyebaran informasi atau berita yang berkaitan dengan aktivitas komunikasi krisis, seperti *Strategi of Publicity*, *Strategy of Persuations*, *Strategy of Argumentations* dan *Strategy of image*. Berdasarkan hasil analisa peneliti terkait dengan semua strategi yang diambil oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan dapat dikatakan bahwa pesan dari aktivitas komunikasi krisis yang dilakukan adalah termasuk dalam *Strategy of Persuations*. Dimana pesan yang disampaikan bersifat persuasif dan meyakinkan kepada publik nya bahwa Hotel Adika Bahtera Balikpapan merupakan tempat yang aman untuk dikunjungi meskipun dalam keadaan pandemi Covid-19.

Agar membawa pesan persuasif, kegiatan komunikasi hendaklah mengandung upaya yang dilakukan seseorang dengan sadar untuk mengubah perilaku orang lain atau sekelompok orang lain dalam penyampaian pesan (Soleh & Suryana, 2018). Dalam hal ini Hotel Adika Bahtera Balikpapan telah berusaha untuk meyakinkan publiknya dengan berbagai strategi yang ditempuh. Di mana berusaha untuk mengubah perilaku masyarakat yang tadinya takut untuk menggunakan jasa hotel menjadi tidak takut lagi dengan segala perubahan yang diterapkan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan.

Seperti setelah krisis pandemi Covid-19 mereda, Hotel Adika Bahtera Balikpapan melakukan berbagai strategi untuk membangun kembali citra industry perhotelan, terkhususnya di Kota Balikpapan. Dimana pihak manajemen hotel berusaha untuk mempengaruhi persepsi publik lagi melalui kegiatan komunikasi yang dilakukan. Kegiatan tersebut dilakukan dengan membuat citra yang baik tentang hotel, dengan menunjukkan bahwa Hotel Adika Bahtera dapat menjadi tempat yang *clear* dari Covid-19. Selain itu pihak hotel juga mengumpulkan berbagai informasi di media mengenai pandemi Covid-19 yang mereda saat memasuki masa new normal di bulan Juni. Sehingga segala informasi tersebut dijadikan arahan untuk membuka kembali operasional hotel dengan layanan yang lebih baik sesuai dengan minat tamu pada di masa pandemi.

Berikut merupakan tabel dari kegiatan aktivitas komunikasi krisis yang dilakukan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan selama masa pandemi Covid-19 yang sesuai dengan Model Komunikasi Krisis menurut Coombs (2010):

**Tabel 3. 2 Analisis aktivitas komunikasi krisis Hotel Adika Bahtera**

| <b>Tahap Krisis</b>         | <b>Model Komunikasi Krisis</b>                                                                                   | <b>Kegiatan internal yang dilakukan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan</b>                                                                                                                                                                                                                          | <b>Kegiatan eksternal yang dilakukan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan</b>                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PraKrisis (Podromal)</b> | Membentuk pengetahuan tentang krisis (lebih bersifat internal), menyamakan persepsi diantara anggota organisasi. | Melakukan rapat atau sosialisasi secara rutin kepada karyawan Hotel Adika Bahtera Balikpapan, baik secara masing-masing departemen maupun keseluruhan terkait dengan kebijakan atau aturan operasional hotel. Aktivitas ini dilakukan untuk memperkuat internal perusahaan dan juga sebagai landasan | Pihak manajemen hotel melakukan berbagai upaya untuk mendiagnosis gejala krisis dengan memanfaatkan berbagai media sebagai sumber informasi untuk menentukan peluang apa yang dapat diterapkan oleh hotel. Segala fakta dan informasi yang didapatkan kemudian diterapkan untuk meningkatkan citra dan |

|                                       |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       |                                                                                                                       | perusahaan untuk menjalankan kebijakan operasional hotel dengan baik.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | reputasi hotel di mata publik.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Krisis<br/>(Acute crisis)</b>      | Memengaruhi persepsi publik tentang krisis, persepsi tentang organisasi dan segala upaya organisasi mengatasi krisis. | Pada masa krisis, HRO menekankan kepada komunikasi internal karyawan melalui media zoom <i>online</i> secara berkala untuk membagikan informasi terkait segala kebijakan hotel serta memastikan kondisi kesehatan karyawan. HRO pada tahapan ini melakukan aktivitas yang membuat karyawan merasa dihargai dan tetap diperhatikan oleh perusahaan. Sehingga para karyawan tetap merasakan keamanan, rasa memiliki, termotivasi dan mencapai tujuan perusahaan semaksimal mungkin meskipun dalam kondisi pandemi Covid-19. | <i>Release</i> menggunakan saluran media seperti radio, instagram, website dan email. Pada tahap ini, aktivitas yang dilakukan berkaitan dengan komunikasi yang dapat mempengaruhi persepsi publik terhadap Hotel Adika Bahtera Balikpapan bahwasannya selalu profesional sebagai penyedia hospitality industry. Hotel Adika Bahtera juga membangun <i>awareness</i> masyarakat tentang pentingnya proses melalui talkshow di radio dan juga konten-konten yang dibagikan di laman instagram milik hotel. |
| PascaKrisis<br>(Chronic & resolution) | Memulihkan reputasi dan mengembalikan reputasi yang sempat hilang                                                     | HRO memberikan kesempatan pada masing-masing karyawan maupun departemen untuk memberikan pendapat dan penilaian mereka terhadap                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Melakukan promosi-promosi dengan membaca peluang yang ada untuk meningkatkan tingkat hunian hotel. Kegiatan promosi ini dilakukan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|  |  |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                              |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | segala aktivitas yang telah dilaksanakan sebagai bentuk evaluasi untuk mengambil kebijakan selanjutnya. Setelah itu, HRO akan menyampaikan kepada pimpinan sebagai bentuk pertimbangan kedepannya. | berdasarkan atas situasi dan kondisi yang terjadi sebagai tingkat keberhasilan hotel untuk menarik kembali minat masyarakat menggunakan jasa Hotel Adika Bahtera Balikpapan. |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 4. Analisis SWOT Manajemen Krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan dalam menghadapi pandemi Covid-19

Berdasarkan analisis segala aktivitas manajemen krisis yang telah dilakukan oleh pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan, maka peneliti membuat analisis SWOT untuk mengetahui kelebihan serta kekurangan atas aktivitas yang telah dilakukan.

**Tabel 3. 3 Analisis SWOT Manajemen Krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan**

| <b><i>Strenghts (Kekuatan)</i></b>                                                                                                                                            | <b><i>Weakness (Kelemahan)</i></b>                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Hotel Adika Bahtera Balikpapan memiliki tim khusus dalam menangani krisis akibat pandemi Covid-19.                                                                         | 1) Terjadinya keterlambatan pihak manajemen hotel dalam mengidentifikasi krisis pandemi Covid-19 yang terjadi.             |
| 2. Terdapat pihak khusus yang berperan sebagai komunikasi internal hotel ( <i>Human Resources Officer</i> ) dan komunikasi eskternal hotel ( <i>Marketing adm. Manager</i> ). | 2) Berkurangnya jumlah karyawan membuat karyawan yang masih aktif harus lebih ekstra menjalani tugas dan tanggungjawabnya. |
| 3. Pengelolaan media sosial yang baik dan aktif untuk memberikan <i>update</i> terkait informasi hotel.                                                                       | 3. Sedikitnya kegiatan <i>refreshing</i> atau ramah tamah untuk internal karyawan saat pandemi Covid-19.                   |
| 4. Pihak manajemen hotel membina hubungan yang baik dengan pelanggan, media dan pemerintah setempat.                                                                          | 4. Ketidakberdayaan hotel mengontrol isu-isu dan berita negative mengenai pandemi Covid-19 yang beredar di media.          |

| <b><i>Opportunity (Kesempatan)</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b><i>Threat (Ancaman)</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Hubungan dengan pelanggan (<i>customer</i>) dapat menaikkan kepercayaan dan loyalitas pelanggan terhadap Hotel Adika Bahtera Balikpapan.</p> <p>2. Iklan atau konten promosi yang disebar dengan semenarik mungkin melalui media sosial dapat menaikkan penjualan Hotel Adika Bahtera Balikpapan.</p> <p>3. Media sosial yang dikelola dengan baik dapat secara mudah diakses masyarakat, sehingga informasi dan promosi dapat secara mudah dilakukan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan.</p> <p>4. Relasi yang baik dengan media massa dan pemerintah setempat memudahkan Hotel Adika Bahtera Balikpapan dalam melakukan komunikasi dengan publik dan menerapkan kebijakan yang dapat mengembalikan kepercayaan masyarakat.</p> | <p>1. Menurunnya minat masyarakat untuk berkunjung ke hotel akibat pelayanan informasi hotel yang kurang baik.</p> <p>2. Banyak masyarakat yang masih belum tertarik untuk berkunjung ke hotel kembali karena dianggap tidak memberikan hal yang berbeda dari sebelumnya.</p> <p>3. Menurunnya citra dan kepercayaan publik bagi Hotel Adika Bahtera akibat banyak pemberitaan negative mengenai perhotelan yang dapat menjadi tempat penyebaran Covid-19.</p> |

Berdasarkan hasil analisis tabel SWOT tersebut, maka terdapat beberapa analisis faktor pendukung dan penghambat aktivitas manajemen krisis yang dilakukan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan, yaitu:

a. Faktor Pendukung

Terdapat beberapa faktor pendukung aktivitas manajemen krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan saat menghadapi pandemi Covid-19. Seperti berjalannya peranan tim krisis yang telah dibentuk oleh pihak manajemen hotel. Tim krisis tersebut memudahkan masing-masing pihak untuk menjalankan peranannya, seperti dalam menganalisis dan mengambil kebijakan hotel dipimpin oleh *Executive Assistant Manager*, kemudian

komunikasi internal yang berkaitan dengan karyawan dipimpin oleh *Human Resources Officer* dan komunikasi eksternal yang berkaitan dengan informasi dan promosi ke publik dipimpin oleh *Marketing adm. Manager*. Sehingga aktivitas yang berkaitan dengan internal dan eksternal perusahaan dapat berjalan dengan baik dan seimbang. Selain itu, aktifnya peranan komunikasi eksternal kepada publik melalui media massa dan media sosial membuat peluang besar bagi hotel untuk membentuk citra yang positif di mata masyarakat. Ditambah lagi dengan terjalinnya relasi yang baik antara Hotel Adika Bahtera Balikpapan dengan berbagai media lokal dan pemerintah setempat membuat hotel dapat dengan mudah melakukan komunikasi publik dan menerapkan kebijakan.

#### b. Faktor Penghambat

Selain ditemukan beberapa faktor pendukung, Hotel Adika Bahtera juga mendapatkan beberapa faktor penghambat yang ditemukan dalam menjalani aktivitas manajemen krisis. Seperti saat mengalami keterlambatan dalam mengidentifikasi krisis di awal pandemi, hotel merasakan kepanikan saat okupansi mengalami penurunan yang drastic, sehingga hotel harus menutup operasionalnya. Saat penutupan operasional hotel tersebut, segala aktivitas dihentikan, sehingga pihak hotelpun harus mengurangi jumlah karyawan. Hal inilah yang menjadi keterhambatan hotel dalam menjalani aktivitas manajemen krisisnya, karena jumlah karyawan yang berkurang membuat karyawan lainnya harus memegang tanggung jawab dan peranan yang lebih. Sehingga saat awal kembali beroperasi, karyawan hotel belum bisa secara optimal menjalankan aktivitasnya karena memerlukan waktu dalam menyesuaikan perubahan-perubahan yang terjadi saat itu. Selain itu, masih banyaknya berita negative yang beredar mengenai industry perhotelan yang dapat menjadi tempat penyebaran Covid-19, membuat pihak manajemen membutuhkan waktu yang cukup lama untuk menarik kembali kepercayaan publik.

## BAB IV

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dari penelitian yang telah peneliti lakukan terhadap pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan terkait dengan peranannya dalam aktivitas manajemen krisis kasus pandemi Covid-19 bagi industri perhotelan, maka dapat disimpulkan bahwa pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan dapat secara aktif menjalankan peranannya untuk mengatasi krisis pada perusahaan. Berikut merupakan penarikan kesimpulan terkait aktivitas manajemen krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan di masa pandemi Covid-19:

1. Pada awal kemunculan krisis, aktivitas yang dilakukan untuk internal Hotel Adika Bahtera Balikpapan adalah melakukan aktivitas yang berkaitan dengan penguatan internal melalui komunikasi kepada karyawan yang dilakukan oleh HRO, yaitu sosialisasi yang ditujukan untuk memastikan kondisi kesehatan para karyawan serta menyampaikan segala kebijakan operasional hotel sesuai arahan EAM. Selain itu, pihak manajemen juga memanfaatkan media dalam aktivitas eskternalnya sebagai sarana sumber informasi untuk mendiagnosis gejala krisis.
2. Pada analisis krisis, pihak manajemen hotel melakukan aktivitas analisis bagi internal hotel mengenai dampak-dampak yang ditimbulkan oleh pandemi Covid-19 dengan melakukan riset yang mengarah kepada riset informal atau eksplorasi yaitu *casual monitoring*. Pada tahapan ini, pihak manajemen hotel juga berusaha untuk melakukan hubungan dengan pelanggan melalui komunikasi eskternal yang dilakukan dengan aktivitas penyebaran informasi dan promosi menyesuaikan situasi dan kondisi yang terjadi
3. Pada masa isolasi krisis, hotel mengambil kebijakan untuk melakukan penutupan operasional dalam kurun waktu kurang lebih selama dua bulan. Namun selama tahapan ini berlangsung, dalam aktivitas internal hotel, HRO terus melakukan hubungan dengan seluruh karyawan melalui media zoom yang diharapkan akan membuat karyawan tetap merasa dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan, sehingga dapat menciptakan rasa saling memiliki, termotivasi dan maksimal dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, untuk

kegiatan eskternal, pihak manajemen hotel melakukan hubungan dengan masyarakat melalui pembentukan opini publik dengan aktivitas komunikasi di media.

4. Pada pilihan strategi, Hotel Adika Bahtera Balikpapan menetapkan strategi adaptif. Hal ini ditunjukkan dengan adanya perubahan atas kebijakan hotel, yaitu perubahan operasional hotel yang berlaku untuk karyawan dan pengunjung. Selain itu, pada tahapan ini, pihak manajemen hotel juga menekankan pada kegiatan eskternal yang berhubungan dengan media dan pelanggan. Dimana pihak manajemen hotel cukup aktif untuk menyampaikan informasi dan promosi terkait hotel melalui berbagai media seperti radio, email dan instagram, baik dalam bentuk foto, video maupun siaran.

5. Pada tahap pemulihan krisis, pihak manajemen hotel melakukan program pengendalian dengan melakukan evaluasi terhadap keseluruhan program atau kebijakan yang telah dilakukan untuk internal hotel. Kemudian, untuk aktivitas eksternal, Hotel Adika Bahtera terus berupaya untuk meyakinkan publik bahwa Hotel Adika Bahtera merupakan tempat yang telah aman untuk dikunjungi selama masa pandemi Covid-19, dan terus berupaya untuk menyampaikan segala informasi yang dibutuhkan bagi publiknya dengan segala pembaharuan informasi.

6. Terdapat beberapa faktor pendukung dan penghambat yang dilalui oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan dalam aktivitas manajemen krisis. Beberapa faktor pendukung yang ditemukan antara lain, adanya pemahaman yang baik dan penerapan yang aktif dalam menjalankan tahapan-tahapan manajemen krisis, terjalinnya relasi yang baik dengan berbagai media massa dan pemerintahan setempat, tingginya kewaspadaan dan kesadaran hotel terhadap kesehatan seluruh karyawan maupun pengunjung dalam pencegahan dan pemeliharaan kasus pandemi Covid-19. Namun, dari keseluruhan aktivitas yang dilakukan oleh Hotel Adika Bahtera, terdapat juga beberapa faktor yang menghambat jalannya manajemen krisis, yaitu seperti tidak sempatnya pihak manajemen melakukan upaya pencegahan krisis akibat kasus pandemi Covid-19 yang menyebar begitu cepat dan terjadi tiba-tiba, banyaknya berita negative mengenai industry perhotelan saat masa pandemi sehingga berimbas kepada turunnya citra Hotel Adika Bahtera, serta sedikitnya aktivitas kegiatan *refreshing* untuk karyawan internal hotel sempat membuat kejenuhan bagi karyawan dalam menjalani pekerjaannya di tengah pandemi Covid-19.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada objek penelitian yang menjelaskan manajemen krisisnya karena krisis telah terjadi dalam beberapa kurun waktu lalu, sehingga narasumber saat memberikan data harus mengingat-ingat kembali dan membuka data-data arsip yang terjadi pada saat pandemi lalu. Hal ini juga menyebabkan adanya data yang sudah tidak tersimpan lagi, seperti dokumentasi pada saat sosialisasi ataupun rapat internal pada awal-awal pandemi terjadi.

Kemudian, sedikitnya data yang didapatkan terkait dengan kegiatan internal hotel membuat peneliti mengalami kesulitan dalam menganalisa aktivitas apa saja yang telah dilakukan dalam manajemen krisis yang berkaitan dengan internal perusahaan secara detail dan lengkap.

Selain itu, pada tahap pengambilan strategi dan pemulihan hotel, pihak manajemen hotel lebih banyak membagikan promosi ataupun pemasaran melalui media online dibandingkan dengan pemasaran offline. Sehingga peneliti memiliki keterbatasan data dan dokumentasi terkait aktivitas offline yang dilakukan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan saat melakukan manajemen krisis. Selain itu, terdapat kemunduran waktu wawancara dengan salah satu narasumber yang tidak berada di tempat sehingga terjadi keterlambatan waktu dalam mengolah keseluruhan data wawancara.

## **C. Saran**

Pada masa pandemi Covid-19, Hotel Adika Bahtera berfokus untuk mengembalikan kepercayaan publik melalui aktivitas-aktivitas manajemen krisisnya, seperti dengan kegiatan yang berhubungan dengan *release* di media. Hal tersebut menjadi suatu hal yang harus dipertahankan, karena sebagai mana yang kita ketahui bahwa media memiliki pengaruh yang kuat untuk mempengaruhi persepsi publik, sehingga Hotel Adika Bahtera Balikpapan dapat memiliki citra yang baik dimata masyarakat. Komunikasi internal dan eksternal yang dimiliki Hotel Adika Bahtera Balikpapan juga telah berjalan dengan baik sesuai tujuan yang ditetapkan, oleh karena itu diharapkan Hotel Adika Bahtera Balikpapan dapat mempertahankan dan mengembangkannya menjadi lebih baik lagi menyesuaikan kondisi dan situasi yang terjadi.

Namun, terdapat beberapa hal yang kurang dilakukan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan dalam menjalani aktivitas manajemen krisisnya, seperti sedikitnya data yang menunjukkan jika Hotel Adika Bahtera melakukan aktivitas untuk karyawan internal selain kegiatan sosialisasi dan rapat. Maka dari itu, peneliti menyarankan agar pihak manajemen mengadakan semacam *gathering* atau kegiatan ramah tamah untuk karyawan internal hotel agar tidak merasa jenuh sekaligus memperkuat kerja tim yang ada untuk melawan masa krisis pandemi Covid-19. Selain itu, pihak manajemen hotel harus lebih sigap dalam menghadapi krisis yang dapat terjadi, agar saat terjadi krisis yang serupa tidak timbul kepanikan dan berakhir kepada krisis perusahaan seperti kasus pandemi lalu.

Kemudian, pihak manajemen hotel juga harus mengembangkan kegiatan atau event sebagai sarana promosi hotel dengan mengikuti perkembangan yang terjadi. Dimana Hotel Adika Bahtera Balikpapan lebih menekankan promosi hanya melalui media online. Maka dari itu, peneliti menyarankan untuk Hotel Adika Bahtera Balikpapan agar mengadakan kegiatan atau event secara offline untuk masyarakat lebih banyak agar menarik kembali perhatian masyarakat serta menarik kembali wisatawan untuk menginap di sana, karena hal tersebut dirasa paling diinginkan masyarakat yang sudah lama jenuh pada saat masa pandemi lalu.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Karyaningsih, RR. P.D. (2018). *Ilmu Komunikasi*. Yogyakarta: Samudra Biru.
- Kasali, R. (2014). *Manajemen Public Relations (Konsep dan Aplikasinya di Indonesia)*. Jakarta: PT Pustaka Utama Grafiti.
- Kriyantono, R. (2015). *Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations Etnografi Kritis & Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Nova, F. (2011). *Crisis Public Relations (Strategi PR Menghadapi Krisis, Mengelola Isu, Membangun Citra, dan Reputasi Perusahaan)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Prayudi. (2016). *Manajemen Isu & Krisis*. Yogyakarta: CV Mitra Printing
- Pujileksono, S. (2015). *Metode Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Intrans Publishing
- Rifai, C. W. (2016). *Dasar-Dasar Manajemen*. Medan: Perdana Publishing.
- Ruslan, R. (2007). *Manajemen Public Relation dan Media Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sudaryono. (2019). *Metodologi Penelitian : Kuantitatif, Kualitatif, dan Mix Method*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

### Jurnal

- Azizah, S.N., Wardhana, I.W. & Kapriadi, A.Y. (2020). *Dampak Corona Virus Disease (COVID-19) Terhadap Industri Perhotelan Di Indonesia*. Seminar Nasional Kepariwisata. Vol. 1 No. 1, 2020
- Hendroyono, F.M. & Yulianita, N. (2022). *Manajemen Krisis Hotel Aston Kartika Grogol*. Bandung Conference Series: Public Relations. Volume 2, No. 1, Tahun 2022
- Indasari, Fera & Anggriani. (2020). *Krisis Komunikasi pada Masa Pandemi Covid 19 (Studi Kasus Pemberitaan Penyebaran Covid-19 melalui Udara)*. Jurnal Professional FIS UNIVED. Vol.7 No.1, Juni 2020
- Irianto, A., Jumail, M. & Rosida, L. (2021). *Penerapan Manajemen Krisis pada Hotel The Oberoi Lombok di Masa Pandemi Covid-19*. Journal Of Responsible Tourism. Vol.1 No.2, November 2021

- Permata, B.C. & Mulyana, D. (2021). *Manajemen Krisis Perusahaan di Masa Pandemi Covid-19*. Jurnal Prosiding Hubungan Masyarakat. Vol. 7 No. 2, 2021
- Prasatya, N.M. (2011). *Komunikasi Krisis di Era New Media dan Social Media*. Jurnal komunikasi, ISSN 1907-898X. Vol. 6 No.1, Oktober 2011
- Putri, L.D. (2014). *Krisis, Ancaman atau Peluang ?*. Jurnal Komunikasi, Vol. 3, No. 1, September-Desember 2014
- Yanuar, D. dkk. (2022). *Manajemen Krisis Hotel Kyriad Muraya Banda Aceh saat Pandemi Covid-19*. Jurnal Komunikasi Global, Vol. 11, No.1, tahun 2022

### **Skripsi**

- Asia, L.S.N. (2016). *Penanganan Crisis Management di Hotel Holiday Inn Bandung*. Program Studi Akomodasi dan Katering Jurusan Hospitaliti. Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung
- Fazza, F.M. (2021). *Manajemen Krisis PT PLN Unit Induk Distribusi (UID) Jawa Barat dalam Penanganan Blackout Tahun 2019*. Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya. Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
- Lisanti, R.B. (2021). *Manajemen Krisis Pemulihan Sektor Pariwisata Pasca Tsunami Selat Sunda oleh Dinas Pariwisata Provinsi Banten*. Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya. Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
- Pinis, N.Y. (2021). *Pengelolaan Manajemen Krisis Public Relations di Hotel Patra Malioboro dalam Menyingkapi Pandemi Covid-19 (Studi Deskriptif Kualitatif Pengelolaan Manajemen Krisis Public Relations di Hotel Patra Malioboro dalam Menyingkapi Pandemi Covid-19)*. Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Komunikasi. Universitas Mercbuana Yogyakarta
- Rizza, K. (2007). *Penerapan Manajemen Krisis dengan Pendekatan Quantum Leadership (Studi Kasus pada Jurusan-Jurusan di Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta)*. Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri. Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Sutria, D. 2021. *Manajemen Krisis Hotel Santika Premiere Bandara Palembang dalam Menghadapi Pandemi Covid-19*. Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Sriwijaya Palembang

Syarif, Ikram. (2021). *Analisis Strategi Penanganan Komunikasi Krisis Public Relations (Studi Kasus Pada Refinery Unit V Pt.Pertamina (Persero) Kota Balikpapan, Kalimantan Timur)*. Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Muhammadiyah Makassar

### Website

Dikutip dari, [Perkebangan Covid-19 tiap pekan Indonesia, 2020-2021 - Lokadata \(beritagar.id\)](#)

Dikutip dari, [PSBB Hingga PPKM, Kebijakan Pemerintah Menekan Laju Penularan Covid-19\(kompas.id\)](#)

Dikutip dari, <https://www.cnbcindonesia.com/news/20200504141928-4-156084/bertumbuhan-2000-lebih-hotel-tutup-karena-corona>

Dikutip dari, [Dampak Corona Didominasi Sektor Perhotelan, Restoran, dan UMKM - Bisnis.com](#)

Dikutip dari, [Efek Corona Terhadap Industri Penunjang Pariwisata, Okupansi Hotel di Kota Balikpapan Menurun - Halaman all - Tribunkaltim.co \(tribunnews.com\)](#)

Dikutip dari, [Sudah 14 Hotel dan 26 Restoran di Balikpapan Tutup - IniBalikpapan.Com](#)

Dikutip dari, <https://kaltimprov.go.id/halaman/infrastruktur-terminal--dermaga-pelabuhan> (diakses pada 14 Oktober)

Dikutip dari, <https://idalamat.com/alamat/190942/adika-hotel-bahtera-balikpapan-kalimantan-timur> (diakses pada 14 Oktober)

Dikutip dari, <https://www.cekindo.com/id/blog/bisnis-indonesia-balikpapan-kalimantan> (diakses pada 14 Oktober)

# LAMPIRAN

## Lampiran 1

### 1. Surat Permohonan Ijin Pengambilan Data untuk Skripsi di Hotel Adika Bahtera Balikpapan



FAKULTAS  
PSIKOLOGI &  
ILMU SOSIAL BUDAYA

Gedung Dr. Soekirman Wirjosandjojo  
Kampus Terpadu Universitas Islam Indonesia  
Jl. Kaliurang km 14,5 Yogyakarta 55584  
T. (0274) 898444 ext. 2106, 2114  
F. (0274) 898444 ext. 2106  
E. fpsi@uii.ac.id  
W. fpsi.uil.ac.id

Tanggal : 29 September 2022  
Nomor : 1979/Dek/70/DURT/IX/2022  
Hal : Permohonan Ijin Pengambilan Data Skripsi

Kepada :  
Yth. Pimpinan Hotel Adika Bahtera Balikpapan

*Assalamualaikum Wr. Wb*

Dalam rangka mempersiapkan mahasiswa untuk menempuh ujian, bagi setiap mahasiswa diwajibkan membuat skripsi/tugas akhir.

Sehubungan dengan hal tersebut diperlukan data, baik dari Instansi Pemerintah maupun Swasta. Selanjutnya kami mohon ijin penelitian/pengambilan data mahasiswa Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia tersebut dibawah ini :

Nama Mahasiswa : Arum Janitra Lasarati  
Nomor Induk Mahasiswa : 19321020  
Program Studi : Ilmu Komunikasi  
Pembimbing : Puji Hariyanti, S.Sos., M.I.Kom.  
Judul Skripsi :

"Manajemen Krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan di Masa Pandemi Covid-19"

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamualaikum Wr. Wb*



Dekan Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya  
Universitas Islam Indonesia

Dr. phil. Qurotul Uyun, S.Psi., M.Si., Psikolog  
NIP: 963200102

## 2. Surat Keterangan telah Selesai Penelitian di Hotel Adika Bahtera Balikpapan

### **SURAT KETERANGAN**

Nomor : 01/HRD/AHB/I/2023

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Murni Rachman  
Jabatan : Human Resource Development (HRD)  
Perusahaan : Hotel Adika Bahtera Balikpapan

Berdasarkan Surat Permohonan Ijin Pengambilan Data Skripsi Nomor: 1979/Dek/70/DURT/IX/2022 tanggal 29 September 2022, dengan ini menerangkan bahwa :

Nama Mahasiswa : Arum Janitra Larasati  
Nomor Induk Mahasiswa : 19321020  
Program Studi : Ilmu Komunikasi  
Asal Perguruan : Universitas Islam Indonesia  
Pembimbing : Puji Hariyanti, S.Sos., M.I.Kom

Mahasiswa yang bersangkutan telah selesai melaksanakan penelitian di Hotel Adika Bahtera Balikpapan dari bulan Maret s/d November 2022 guna untuk penulisan skripsi dengan judul : **"MANAJEMEN KRISIS HOTEL ADIKA BAHTERA BALIKPAPAN DI MASA PANDEMI COVID-19"**

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Balikpapan, 4 Januari 2023

Hormat kami

  
**HOTEL ADIKA BAHTERA**  
EXECUTIVE OFFICE  
**Murni Rachman**  
HRD

## **Lampiran 2**

### **Draft Pertanyaan Wawancara**

#### **MANAJEMEN KRISIS HOTEL ADIKA BAHTERA BALIKPAPAN DI MASA PANDEMI COVID-19**

##### **Data Informan**

Nama :

Jabatan :

Waktu Wawancara :

| <b>Gambaran Umum Obyek Penelitian</b> | <b>Pertanyaan</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hotel Adika Bahtera Balikpapan</b> | <p>a. Bagaimana sejarah berdirinya Hotel Adika Bahtera Balikpapan?</p> <p>b. Apa visi, misi dan strategi Hotel Adika Bahtera Balikpapan?</p> <p>c. Fasilitas apa saja yang tersedia di Hotel Adika Bahtera Balikpapan?</p> <p>d. Bagaimana struktur organisasi Hotel Adika Bahtera Balikpapan?</p> <p>e. Divisi apakah yang dapat berperan dalam menerapkan manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan?</p> <p>f. Apa saja tugas pokok dan fungsi dari pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan?</p> <p>g. Apakah Hotel Adika Bahtera Balikpapan memiliki program marketing dan sistem manajemen?</p> |

| Teori                                | Konsep Kunci                                                                                              | Pertanyaan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pandemi sebagai Bentuk Krisis</b> | Kontribusi pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan dalam penanganan krisis akibat pandemi Covid-19 | <p>a. Apa yang terjadi pada Hotel Adika Bahtera pada awal pandemi Covid-19?</p> <p>b. Apakah operasional dan manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan selama pandemi mengalami perubahan yang menyebabkan krisis pada perusahaan?</p> <p>c. Apa peran utama dari Hotel Adika Bahtera Balikpapan dalam penanganan krisis akibat pandemi tersebut?</p> <p>d. Siapa-siapa saja yang bertugas dalam menangani krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan?</p> <p>e. Apa peran dan fungsi dari tiap bagian yang ada dalam menangani krisis Hotel Adika Bahtera Balikpapan ketika menghadapi krisis tersebut?</p> <p>f. Bagaimana cara koordinasi antara pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan dengan karyawan lainnya maupun pelanggan dalam menghadapi krisis selama pandemi?</p> <p>g. Bagaimana respon dan dukungan dari karyawan lain dan masyarakat terhadap peran pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan dalam upaya pemulihan krisis?</p> |
| <b>Tahapan Manajemen Krisis</b>      | <b>Identifikasi Krisis</b>                                                                                | <p>a. Apakah pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan telah mengidentifikasi krisis apa saja yang mungkin akan terjadi atau potensial dalam operasional hotel?</p> <p>b. Bagaimana tanggapan pihak Hotel Adika</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|  |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                        | <p>Bahtera Balikpapan khususnya pihak manajemen mengenai awal kemunculan Covid-19?</p> <p>c. Apa saja tindakan yang dilakukan oleh pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan dalam mengetahui permasalahan yang terjadi?</p> <p>d. Apakah pihak Hotel Adika Bahtera Balikpapan, khususnya pihak manajemen hotel membentuk tim khusus atau tim krisis guna menangani krisis yang disebabkan oleh pandemi Covid-19?</p> <p>e. Bagaimana tanggapan pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan terhadap ketakutan masyarakat umum akan bahayanya penularan pandemi Covid-19 pada saat menggunakan jasa hotel?</p> |
|  | <b>Analisis Krisis</b> | <p>a. Bagaimana tindakan pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan guna membaca permasalahan yang terjadi?</p> <p>b. Apakah pihak manajemen pernah melakukan riset atau penelitian untuk memperdalam analisis terkait krisis yang terjadi?</p> <p>c. Media apa yang digunakan untuk mendapat informasi mengenai pandemi Covid-19 guna menunjang aktivitas manajemen yang akan diambil?</p> <p>d. Mengapa krisis akibat pandemi Covid-19 bisa berdampak pada operasional hotel dan sejauh mana krisis itu terjadi?</p>                                                                                             |
|  | <b>Isolasi Krisis</b>  | <p>a. Setelah mengetahui jenis permasalahan</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                    |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    |                             | <p>yang terjadi, apakah ada tindakan karantina atau isolasi yang dilakukan oleh Hotel Adika Bahtera guna mencegah semakin meluasnya dampak dari krisis pandemi Covid-19?</p> <p>b. Selain isolasi krisis, aktivitas lain apakah yang diterapkan untuk menangani krisis semakin meluas pada hotel?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                    | <b>Pilihan Strategi</b>     | <p>a. Bagaimana penetapan strategi pihak manajemen hotel untuk mengatasi krisis yang terjadi?</p> <p>b. Bagaimana implementasi atas strategi yang telah ditetapkan tersebut?</p> <p>c. Apakah Hotel Adika Bahtera saat masa pandemi membuat atau mengubah kebijakan organisasi atau perusahaan?</p> <p>d. Apakah ada modifikasi dari operasional Hotel Adika Bahtera selama masa pandemi?</p> <p>e. Bagaimana cara pihak manajemen hotel untuk mengontrol dan membatasi informasi negatif atau informasi yang masih simpang siur di masyarakat agar tidak berdampak negatif pada reputasi perusahaan?</p> |
|                                    | <b>Program Pengendalian</b> | <p>a. Bagaimana evaluasi program yang dilakukan oleh Hotel Adika Bahtera Balikpapan dalam melakukan manajemen krisis?</p> <p>b. Apa saja program pemulihan yang dilakukan pihak Hotel?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Aktivitas Komunikasi Krisis</b> | <b>Pra-Krisis</b>           | <p>a. Siapakah yang berperan untuk melakukan komunikasi pada internal dan eksternal perusahaan terkait krisis yang terjadi?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                  |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  |                                                                     | b. Komunikasi seperti apa yang dilakukan pihak manajemen hotel kepada karyawan lainnya?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                  | <b>Krisis</b>                                                       | <p>a. Apakah pihak manajemen hotel melakukan komunikasi internal secara rutin kepada seluruh karyawan hotel?</p> <p>b. Bagaimana pihak manajemen meyakinkan kepada karyawan lainnya bahwa hotel dapat melewati krisis?</p> <p>c. Bagaimana komunikasi yang dilakukan pihak manajemen hotel untuk meyakinkan masyarakat bahwa hotel dapat menjadi tempat pilihan ketika krisis mereda?</p>                                                                 |
|                                  | <b>Pasca Krisis</b>                                                 | <p>a. Bagaimana strategi komunikasi Hotel Adika Bahtera Balikpapan dalam membangun kembali citra industry perhotelan di Balikpapan pasca krisis pandemi Covid-19 mereda?</p> <p>b. Bagaimana cara pihak manajemen Hotel Adika Bahtera Balikpapan dalam melakukan penyampaian pesan atas keberhasilan pemulihan kepada publik?</p> <p>c. Apa saja upaya yang dilakukan terkait fleksibilitas dalam program promosi guna meningkatkan pengunjung hotel?</p> |
| <b>Hambatan Manajemen Krisis</b> | <b>Hal yang menjadi hambatan pengelolaan krisis bagi perusahaan</b> | <p>a. Apakah manajemen Hotel Adika Bahtera mengalami hambatan saat melakukan manajemen krisis?</p> <p>b. Hambatan apa yang dilalui saat melakukan manajemen krisis?</p> <p>c. Bagaimana Hotel Adika Bahtera mengatasi hambatan tersebut?</p>                                                                                                                                                                                                              |

### **LAMPIRAN 3**

#### **Transkrip Wawancara dengan Narasumber**

##### **Narasumber 1**

Nama Narasumber : Ibu Nopita

Jabatan : Pimpinan HRO (Human Resources Officer) Hotel Adika Bahtera

Waktu : Senin, 10 Oktober 2022

**P : Penulis                      N : Narasumber**

P : “Saat krisis pandemi Covid-19 yang terjadi di awal tahun 2020 itu yang berperan dalam melakukan manajemen pada Hotel Adika Bahtera ini siapa Bu?”

N : “Yang berperan dalam segala hal untuk melakukan penanganan terhadap dampak dari krisis manapun ya manajemen kami sendiri. Dalam arti kata kita yang me-manage karyawan. Apalagi kan Hotel Bahtera ini bukan hotel chain atau waralaba yang mengikuti aturan pusat, jadi ya hotel ini memiliki manajemen sendiri dalam menghadapi situasi yang terjadi, terkhususnya pada saat pandemi covid kemarin itu ya. Seperti saat kemarin hotel sepi karena pemberlakuan kebijakan pemerintah, ya kita harus bisa menganalisis dan membaca untuk mengambil langkah sendiri buat kelangsungan dan eksistensi hotel. misalnya untuk mengatur karyawan, seperti kita kurangi jam kerjanya, terus kalau misalkan sudah kembali ramai nanti masuk normal lagi. Jadi kita ber-schedule untuk itu.”

P : “Kalau untuk departemen yang mengatur operasional saat krisis pandemi Covid-19 itu, departemen apa saja Bu? Yang berperan untuk manajemen krisisnya.”

N : “Manajemen operasionalnya, EAM (Executive Asisstant Manager), Pak Dewa Putu Ariawan itu yang mengatur keseluruhan operasional hotel, dan HRO untuk karyawannya. Kemudian juga ada beberapa promosi-promosi yang dibutuhkan saat itu dilakukan oleh Sales Executive nya itu marketing.”

P : “Kalau berbicara mengenai pandemi sebagai bentuk krisis Bu. Apasih yang terjadi pada Hotel Adika Bahtera pada awal pandemi Covid-19?”

N : “Jadi pada awal pandemi itu ya, ya termasuk semua hotel, hotel semua mengalami kondisi low. Dimanapun itu pasti akan berimbas dari pada kejadian Covid kemarin. Kita dari tim Hotel Bahtera kita ya harus survive karena bagaimanapun karyawan harus tetap bekerja. Jadi kita mengatur karyawan-karyawan itu supaya mereka bisa bekerja. Tapiikan juga melihat kondisi hotel yang sepi tadi. jadi karyawan di schedule kan jam kerjanya, gantian shiftnya.”

P : Berarti operasional untuk para karyawannya mengalami perubahan ya Bu?”

N : “Ohiya jelas.”

P : “Lalu Bu, selain operasional pada jam kerja karyawan, apakah ada operational lainnya dan manajemen hotel yang mengalami perubahan pada masa pandemi sampai menyebabkan krisis?”

N : “Ya kalau operasional pada karyawan lebih ke jam kerjanya yang tidak normal seperti biasanya, ada schedulanya. Itu juga kita lakukan karena pada saat itu beberapa karyawan ada yang kami tidak perpanjang kontraknya, jadi mau gamau untuk operasional hotel yang harus tetap ada yang bekerja, kita jadwalkan waktunya. Dari pemasukan hotel juga itu sudah pasti low, turun dari persentase angka sebelum adanya covid. Saat itu juga kami sempat benar-benar menutup hotel hampir 2 bulan, ya sebulan lebih, karena kan berita media sedang naik-naiknya tentang covid. Dan saat penutupan itu kami tidak tinggal begitu saja, tetap kami bersihkan semua area hotel juga kami cleaning, kami melakukan pembersihan semua areanya.”

P : “Jadi untuk departemen-departemen yang bertugas menangani krisis hotel itu Executive Assistant Manager dengan Human Resources Officer ya Bu, dan untuk urusan memasarkan hotel kepada publik itu dari marketingnya?”

N : “Iya, tapi tetap semua departemen saling berkoordinasi, kan kita tim disini. Cuma untuk operasionalnya ya EAM dan HRO. Untuk pemasaran dan komunikasi eksternal ke publik lah ya, itu dari marketing.”

P : “Kalau untuk peranan dan fungsi utama pihak manajemen tersebut dalam menangani krisis akibat pandemi tersebut apa Bu?”

N : “Executive Assistant Manager itu yang memegang wewenang untuk operasional hotel saat itu, jadi yang memastikan operasional hotel berjalan baik. Kalau untuk saya HRO nya, itu lebih ke menangani masalah karyawan secara menyeluruh, terus jadi juga penghubung internal eksternal.”

P : “Kalau misalnya sebelum Covid-19 ini Bu, pernah gak pihak manajemen hotel mengidentifikasi krisis yang potensial terjadi?”

N : “Sebenarnya sih untuk hal krisis kayak gitu belum pernah terprediksi sih. Tapi dari hotel kita kan sudah bisa tau dari Januari sampai bulan berapa itu okupansi low, nanti bulan berapa ada semacam kayak peningkatan, dan dari akhir tahun itu rame. Itu sudah terbaca sih. Hotel Balikpapan juga kan termasuk hotel bisnis jadi sudah terbaca gitu. Kalau untuk krisis akibat pandemi ini ya datangnya tiba-tiba jadi ga bisa di prediksi dan ga pernah kepikiran juga bakal menjadi potensi krisis yang terjadi dengan dampak yang cukup besar.”

P : “Bagaimana untuk tanggapan pihak hotel sendiri Bu, khususnya pada saat awal kemunculan Covid-19?”

N : “Yaa... apaya, ya sudah alam sih ya gabisa di prediksi masalah alam. Jadi ya kita harus bisa mengantisipasi kemungkinan terburuknya dan mengatasi itu semua bagaimana caranya, biar kita tetap baik gitu tetap eksis. Soalnya pandemi ini juga benar-benar suatu krisis yang baru pertama kali terjadi juga secara tiba-tiba di hotel, ibarat kata parah. Soalnya kan menjadi ancaman untuk okupansi sendiri atau tingkat hunian gitu.”

P : “Untuk tindakan yang dilakukan pihak manajemen hotel dalam mengetahui permasalahan yang terjadi itu gimana Bu?”

N : “Karena kita tau kan pandemi itu berimbas sekali ke pemasukan hotel karena okupansi menurun. Apalagi saat April pemerintah memutuskan lockdown, itu yang sangat berefek. Karenakan biasanya tamu hotel itu datang dari luar kota, walaupun ada juga yang dari dalam kota tapi kan tetap saja tidak dapat berkunjung ke hotel. Akhirnya tindakannya ya itu penutupan sementara, mengubah waktu operasional dan juga tadi karyawannya jam

kerjanya dikurangi hari kerjanya dibagi. Kami juga mengurangi karyawan yang bekerja, seperti yang kontrak tidak kami lanjutkan.”

P : “Saat krisis itu, apakah pihak hotel, khususnya pihak manajemen hotel ada membentuk tim krisis atau tim khusus guna menangani krisis yang disebabkan oleh pandemi Covid-19 Bu?”

N : “Iya pada saat itu kita bikin semacam tim inti ya. Itu yang pasti dipimpin oleh Pak Dewa selaku EAM pemegang operasional hotel, kemudian saya yang menjadi penghubung internal dan Pak Pitoni selaku marketing yang mengurus promosi ya komunikasi eksternal gitu. Kami juga menekankan pada kerjasama tim internal hotel kita sendiri. Bagaimana antar manajemen itu bisa bekerjasama sehingga dapat membantu mengendalikan krisis. Tapi saat pandemi itu kita juga ada bikin kayak semacam gugus covid. Ini seperti struktur organisasi hotel selama covid, jadi kita membentuk tim untuk gugus covid. Jadi kita untuk jobdesc karyawan yang ada khusus saat pandemi kemarin. Ini yang kemarin berjalan sekali, kami buat begini biar bertata. Selain itu juga saya HRO hampir tiap pekan pasti melakukan sosialisasi ke karyawan-karyawan yang ada. Jadi semuanya bisa berjalan dengan baik.”

P : “Tanggapan pihak manajemen hotel terhadap masyarakat gimana Bu? Soalnya kan pasti masyarakat untuk ke hotel itu takut akan bahayanya penularan covid-19 pada saat menggunakan jasa hotel.”

N : “ Karena memang Balikpapan pada saat itu sempat zona merah ya, ya pasti tidak bisa kita pungkiri lagi kalau banyak masyarakat yang memang takut untuk menggunakan jasa hotel, apalagi ke hotel kan ke tempat penginapan. Ya kita sebisa mungkin menunjukkan bahwa hotel kita sudah pernah dilakukan pembersihan area, kita juga seluruh karyawan menaati prokes. Kita juga sudah memiliki surat dan lain-lain. Meyakinkan masyarakat lewat media juga. Inikan jadi upaya kita juga untuk ngubah persepsi nya mereka lagi. Yang awalnya masyarakat takut karena hotel dianggap jadi tempat yang rentan dalam penularan covid, kita yakinkan lagi kalo hotel kita udah benar-benar mematuhi aturan prokes dan benar-benar kita sterilkan terus, jadi mereka ga takut lagi buat berkunjung ke Hotel Adika Bahtera ini.”

P : “Kemudian, bagaimana tindakan pihak manajemen hotel guna membaca permasalahan yang terjadi?”

N : “Jadi selama pandemi itu kita juga melihat peluang apa aja yang bisa dilihat untuk memajukan kembali hotel ini. Kita melakukan promosi besar-besaran. Melalui kata, kita promosi melalui web, instagram hotel, aplikasi pemesanan lainnya. Mempromosikan bahwa hotel kami sudah siap untuk hmmm apaya... untuk melayani tamu-tamu yang akan datang lagi gitu. Kebetulan kan juga hotel kita banyak fasilitas lainnya selain penginapan, kayak café sama restonya itukan bisa buat umum, view nya juga bagus tengah perkotaan. Ballroom nya juga bisa disewa untuk kegiatan-kegiatan besar. Jadi ya meskipun mereka enggan menginap, mereka masih bisa menikmati fasilitas hotel yang lain. Media nya juga selain instagram itu kita pakai radio. Itu juga dari sales marketingnya.”

P : “ Kalau untuk media, media apa yang digunakan untuk informasi mengenai pandemi covid-19 guna menunjang aktivitas manajemen yang akan diambil?

N : “Untuk informasi kita memanfaatkan media-media sosial, website untuk dapetin informasi yang akurat. Seperti kemarin kan banyak sekali berita di luar sana berbicara tentang covid-19. Dari situ kita melihat kenapa covid-19 ini bisa membahayakan kita sebagai industri hotel. Dari permasalahan itu kita jadi bisa bertindak mau seperti apa. Kita gunakan kembali media untuk konten-konten menarik yang membuat masyarakat percaya bahwa ya hotel kita aman meskipun di tengah pandemi. Dan juga tadi, untuk memberikan jawaban dari ketidakstabilan ekonomi saat itu, kita berikan promo-promo yang menarik biar setiap kalangan masyarakat masih bisa ngejangkau gitu. Pokoknya kita lihat peluang aja, apasih yang bisa dijalankan untuk memajukan kembali hotel saat Covid itu.”

P : “Setelah mengetahui jenis permasalahan yang terjadi, apakah ada tindakan isolasi yang dilakukan oleh hotel guna mencegah krisis semakin meluas Bu?”

N : “Iya selama satu bulan lebih itu. Kami cleaning dulu semuanya saat pemberhentian operasional hotel, kamar-kamarnya, ruangnya, dari lobby sampai di atas. Bener-bener seluruh area hotel kita pastikan steril ya. Kemudian. ketika kita sudah siap, kita yakin hotel bisa menjadi tempat yang aman dan nyaman untuk masyarakat, kita open kembali.”

P : “Berarti setelah dilakukan pembersihan itu, di sounding juga kepada media?”

N : “Iya, emang awal-awal masih low, tapi seiring berjalannya waktu tamu-tamu mulai berkunjung lagi melakukan penginapan. Apalagi kita kota bisnis mulai meranjak pelan-pelan.”

P : “Untuk strategi yang ditetapkan pihak manajemen hotel dalam mengatasi krisis yang terjadi itu seperti apa Bu?”

N : “Kita melakukan perubahan pada operasional hotel. Jadi setelah melihat situasi itu, kita ubah operasionalnya, karyawan jam kerjanya, terus juga kita sebisa mungkin menciptakan reputasi yang baik tentang hotel kita kepada masyarakat. Karenakan pandangan masyarakat terhadap industry perhotelan pada saat pandemi itukan berpengaruh besar ya.”

P : “Bentuk implementasi atau tindakan yang dilakukan itu apa aja Bu?”

N : “Kalau untuk operasional hotelnya itu ya adanya pembagian jam kerja baru yang terjadwal, terus juga kebijakan untuk masing-masing karyawan yang bertanggung jawab sesuai dengan struktur organisasi tim gugus covid yang sudah di buat. Untuk hotelnya sendiri juga kita menjamin area yang sudah di steril. Prokes kita berlakukan ketat untuk karyawan maupun tamu yang datang. Pada saat new normal juga kita mendapatkan sertifikat pengakuan, ada CHSE (Cleanliness, Health, Safety, and Enviroment), jadi pengunjung hotel tidak perlu khawatir lagi saat menggunakan jasa Hotel Bahtera di masa pandemi covid-19. Selain itu, kita juga menggunakan media untuk mempromosikan Hotel Bahtera, sama untuk memberikan informasi keadaan hotel sendiri. Dengan artian kalau kita itu mau menunjukkan bahwa Bahtera itu siap dikunjungi dengan segala situasi pada saat itu sudah memasuki era new normal.”

P : “Untuk evaluasi program yang dilakukan pihak hotel dalam manajemen krisisnya, mengatakan udah baik atau tidaknya itu dari pihak mana bu? Atau tolak ukurnya itu dari mana?”

N : “Termasuk kita lihat okupansinya udah membaik atau belum. Itu yang menilai ya kita liat tim work nya udah kuat tim kerja udah bagus, ditambah dengan karyawan kita udah semangat kembali dan serakarng kan kelihatan juga kalau peningkatan hotel sudah baik. Kerjasama atara perusahaan, karyawan dan manajemen, kan terkait itu mba tim kerjanya bagus.”

P : “Program pemulihan dari pihak manajemen hotel setelah covid-19 ini lebih kemana?”

N : “Ke media. Mempromosikan dengan radio, instagram. Fasilitas-fasilitas yang ada kita perlihatkan. Media sih mba.”

P : “Kalau untuk aktivitas komunikasi krisis Bu, selama pandemi kemarin itu siapa yang berperan melakukan komunikasi kepada pihak internal dan eksternal terkait krisis yang terjadi di hotel?”

N : ““Kalau dari karyawannya itu kami HRO, itu yang melakukan komunikasi internal. Kemudian untuk komunikasi eskternalnya itu sama marketing, dikarenakan terkait membawa nama hotel kepada publik ya. Juga EAM itu yang mengontrol komunikasi internal dan eskternal nya.”

P : “Komunikasi seperti apa yang dilakukan kepada karyawan lainnya?”

N : “Kita kan Ada 6 departemen ya. Ada FO, HK, FB (produk dan servis), accounting, personal (security, kantin), engineering. Disni saya selalu mendata karyawan kalau ada yang sakit atau ada yang tidak enak badan saya selalu support dengan obat, makanan. Dan kami juga selalu sosialisasikan bahwa covid ini sangat tidak bagus ya. Jadi kalau emang ada yang sakit untuk dirumah aja supaya tidak ada penularan dan drop. Selain masalah kesehatan yang rentan saat itu, saya juga sosialisasi terkait kebijakan atau aturan operasional hotel gitu sesuai arahan EAM kepada masing-masing departemen, supaya hotel tetap berjalan juga. Saya juga kasih semangat kasih motivasi juga biar karyawan pada optimis, hotel bisa bangkit lagi.”

P : “Apakah komunikasi internal itu dilakukan secara rutin kepada karyawan?”

N : “Ya itu melalui sosialisasi. Saya lakukan rutin. Missal minggu ini departemen housekeeping, besoknya saya ke departemen lain. Dan itu mereka juga tanggap menerima sosialisasinya. Dalam sebulan itu saya bisa sampai berapa kali jalan ke departemen-departemen. Berapa kali ya..., anggap aja di FO di HK semua dan lain-lain. satu sampai tujuh kali. Kadang mereka yang aktif juga. Terus juga untuk sosialisasi pembahasan bersama gitu keseluruhan juga pasti ada tiap bulannya untuk evaluasi, untuk lihat perkembangan apa buat nanti langkah selanjutnya.”

P : “Terus ada ga sih Bu, komunikasi misalnya strateginya gitu untuk meyakinkan kepada karyawan lainnya bahwa hotel ini bisa melewati krisis?”

N : ‘Karenakan tidak bisa dipungkiri banyak karyawan yang ketakutan kalau hotel ini bisa melewati krisisnya atau tidak. karenakan ada hotel-hotel lain yang setelah adanya pandemi covid ini malah tutup. Nah itu meyakinkan karyawan lainnya kalau bisanin Hotel Bahtera melewati itu semua. Dengan semangat berjuang kalau kita bisa menghadapi ini semua dengan tim work yang ada dengan manajemen yang ada dengan karyawan yang ada kita sama-sama bekerja untuk mengatasi krisis ini. Kuncinya memperkuat komunikasi internal. Memunculkan semangat mereka bahwa kita memang dalam kondisi krisis tapi semoga ini cepat berlalu. Dengan himbauan-himbauan dan juga tadi sosialisasi.”

P : “Kalau untuk komunikasi eksternal kepada masyarakat, cara meyakinkan masyarakat bahwa hotel dapat menjadi tempat pilihan ketika krisis mereda dengan cara apa Bu?”

N : “Ya paling dengan sosial media mba. Mereka tau dengan instagram kami kalau kita juga sudah ada sertfitikat CHSE. Karenakan dari instagram atau web itu mereka bisa liat foto-foto profil kami, itu kamar kami sudah dibersihkan, sudah ready, terus juga waktu penanganan covid itu kita memakai APD yang baik, disinfektan dimana-mana. Jadi ya untuk strategi komunikasinya kita lebih menekankan kepada media.”

P : “Bagaimana strategi komunikasi hotel untuk membangun kembali citra industry perhotelan di Balikpapan pasca krisis pandemi Covid-19 mereda?”

N : “Ya kita berusaha aja gimana untuk mempengaruhi persepsi publik lagi, kita kan pihak manajemen satu-satunya yang dapat mengarahkan kepada publik kepada masyarakat melalui komunikasi itu. Nah tadi... pertama-tama kita bikin persepsi yang baik dulu tentang hotel, kalau hotel ini sudah bisa menjadi tempat yang clear dari covid-19, kita tunjukkan kalau hotel kita sudah bersih. Ketika kita juga sudah mencari-cari informasi kita kumpulkan semua informasinya dari berita-berita media kalau pendemi sudah mereda pas new normal kan, jadi ya kita kumpulkan informasi itu semua untuk ambil keputusan buat kita juga mau menyambut kembali tamu-tamu hotel dengan layanan yang lebih baik sesuai dengan minat tamu pada di masa pandemi mau yang seperti apasih.”

P : “Bagaimana cara pihak manajemen hotel melakukan penyampaian pesan atas keberhasilan pemulihannya kepada publik Bu?

N : “Caranya ya kita lakukan promosi lagi ke luar. Kita tarik perhatian masyarakat atau klien-klien kita biasanya untuk menginap ke hotel lagi untuk berkunjung. Nantikan kalau udah rame lagi, kita tampilkan ke media, jadi orang-orang secara langsung ngeliat juga kalau hotel bahtera udah kembali normal gitu.”

P : “Untuk upaya yang dilakukan terkait fleksibilitas dalam program promosi guna meningkatkan pengunjung hotel itu apa saja?

N : “Itu lebih ke bagian marketing ya. Yang paling berpengaruh sih ya promosi-promosi di media sosial itu. Terus kita kasih diskon promo di aplikasi-aplikasi online untuk booking hotel kita.”

P : “Selama melakukan atau mengelola manajemen krisis saat pandemi covid 19 itu ada hambatan yang ditemukan ga bu, baik secara internal misal antar divisi, atau secara eksternal gitu?”

N : “Sebenarnya berjalan lancar ya kita dapat melewatinya. Tapi ya paling karena ada pengurangan karyawan itu, kita kerjanya jadi harus lebih ekstra. Terus juga karena ada media-media yang memberitakan berlebihan tentang covid jadi kita harus ekstra lagi untuk melawannya, untuk meyakinkan masyarakatnya.”

## **Narasumber 2**

Nama Narasumber : Bapak Dewa Putu Ariawan

Jabatan : Executive Assistant Manager

Waktu : Senin, 31 oktober 2022

**P : Penulis**                      **N : Narasumber**

P : “Pada awal pandemi Covid-19, yang terjadi pada hotel Bahtera itu apa ya Pak? 1

N : Kita Covid-19 itu mulai mengganggu stabilitas operasional itu kami rasakan di bulan Maret yaa, Maret 2020. Di 2020 itu Maret sudah mulai terasa dikarenakan kami sudah mulai terjadi pembatasan, pembatasan aktivitas. Kemudian di bulan April itu kami melakukan, apa namanya, hmm... scheduling tutup perusahaan bahtera. Kami lakukan penutupan sementara, di bulan April itu. Ya jadi dari April ke Juni itu sudah kami lakukan penutupan full, perusahaan tidak menerima tamu. Itu juga setelah adanya peraturan pemerintah itu ya, kebijakan PSBB pada saat itu untuk menekan angka penyebaran covid, itu kan sebab utamanya sector-sektor pada menurun ekonominya, apalagi industry perhotelan ya jelas menurun sekali tidak ada dan tidak boleh jugasih kan tamu berkunjung pada saat awal-awal itu. Apalagikan pada saat itu Balikpapan ditetapkan sebagai zona merah, jelas pemerintah melakukan lockdown untuk masyarakat melakukan perjalanan, baik masyarakat di dalam kota ini maupun dari luar kota yang mau masuk ke Balikpapan. Nah ini berpengaruh sekali pada kelangsungan hotel-hotel yang menyebabkan banyak penurunan.”

P : “Perubahan stabilitas operasional seperti apa Pak yang dialami hotel pada saat pandemi itu?”

N : “Perubahan stabilitas operasional. Untuk operasional itu jadi dari jam kerja karyawannya, terus operasional hotel menerima tamu, income untuk hotelnya juga, itu semuanya berubah, tidak stabil. Pengaruh besarnya kan kami itu dari tingkat hunian tamu-tamu. Pada saat awal pandemi itu ya pasti tidak ada tamu yang datang, kita mau mengharapkan dari mana lagi. Tamu dari luar atau perusahaan-perusahaan jugakan pada

saat itu lagi pada berhenti semua kegiatannya. Jadi ya itu berimbas ke pendapatan hotel. Mau gamau kita jadi harus mengurangi biaya yang dikeluarkan kan. Itu kita kurangi jumlah karyawannya, nah otomatis karyawan yang masih bertahan harus bekerja lebih ekstra menangani hotel, tapi juga kita tetap beri jadwal untuk jam kerjanya mereka. Operasional hotel juga sempat terhenti selama satu bulan lebih ya itu dari April sampai Mei terus berlanjut lagi sampai mau ke Juni saat sudah mulai new normal. karena kan berita media sedang naik-naiknya tentang covid jadi orang-orang ada rasa takut menginap dan berkunjung. Pemerintah juga sempat menghimbau untuk di rumah aja, mau itu orang kerja atau sekolah, jadi ya memang tidak ada pemasukan. Lalu saat penutupan itu kami bersihkan semua area hotel juga kami cleaning, kami melakukan pembersihan semua untuk menyambut tamu masuk kembali dengan masa new normal, kami bersihkan semua areanya. Itu baru kita bisa beroperasi lagi secara bertahap ya.”

P : “Berarti kondisi saat itu bisa dibilang krisis ya Pak?” 2

N : “Ohiya jelas. Pandemi itu bikin kita low. Bahkan bukan hanya hotel kita, hotel-hotel yang lainnya pun mengalaminya. Apalagi kita ini industry penunjang pariwisata ya, pasti mengandalkan kedatangan tamu dari luar. Lah saat itu saja di lockdown oleh pemerintah, bagaimana mereka bisa berpergian.”

P : “Kalau untuk peranan utama dari hotel dalam menangani krisis tersebut apa Pak?” 3

N : “Ya... yang pasti kita mengkondisikan karyawannya dulu ya, baru kita ke publiknya. Pasti yang harus ditangani itu masalah dalam dulu internal, baru kalau udah mulai tertata ya kita mulai ke publik ke masyarakat. Kita mulai berani lagi ngambil langkah untuk menghidupkan hotel dalam kondisi pandemi itu.”

P : “Untuk yang bertugas melakukan penanganan krisis pada hotel Bahtera itu siapa saja Pak”

N : “Untuk me-manage keseluruhan operasionalnya, hotelnya, itu saya Executive Assistant Manager. Kemudian dibantu dengan Bu Nopita itu sebagai HRD nya, itu beliau yang mengurus masalah-masalah internal hotel ya karyawan-karyawan. Kemudian untuk promosi-promosi, pemasaran hotel, sama yang menjadi apaya... jembatan kita untuk

menawarkan produk hotel ini ke perusahaan-perusahaan lain gitu, itu departemen marketing, Pak Pitoni.”

P : “Bagaimana cara koordinasi antara pihak antara manajemen hotel dengan karyawan lainnya maupun pelanggan dalam menghadapi krisis selama pandemi ini Pak?

N : “Dengan karyawan-karyawan di sini itu, kita kan biasanya mengadakan semacam rapat, sosialisasi gitu. Nah itu yang biasanya diatur sama Bu Nopita HRD. Itu biasanya membahas masalah kondisi hotel atau aturan-aturan yang mau dijalankan, yang mau dioperasikan di hotel. Itu biasa dilaksanakan bareng seluruh karyawan, kadang juga masing-masing departemen gitu. Kalau untuk pelanggan kita masih by phone ya awal-awal, belum berani ketemu langsung jugakan. Itu bisa lewat media-media.”

P : Terus kalau krisis yang disebabkan oleh selain pandemi Covid-19 gitu Pak, apakah pihak hotel pernah mengidentifikasi krisis lainnya yang mungkin saja bisa terjadi dalam operasional hotel?”

N : “Kalau untuk mengidentifikasi krisis sih kita hmm... general ya. Kalau mengikuti dari perkembangan perekonomian yang general yang umum itu sih belum pernah sih ada krisis ya, yang kita identifikasi gitu. Pada saat pandemi itu aja ya kami anggap krisis gitu. Kan kalau pandemi ini sifatnya tidak bisa di prediksi ya tiba-tiba gitu, dan bukan dari kesalahan atau buatan manusia juga penyebab utama munculnya. itu saja tidak bisa kami prediksi.” 1

P : “Bagaimana tanggapan pihak Hotel, khususnya pihak manajemen mengenai awal kemunculan Covid-19 pada saat itu Pak?” 4

N : “Hmm... karena ini sesuatu hal yang baru ya, terutama untuk industry perhotelan yang cukup terasa sekali dampaknya, ya awalnya pasti ada ketakutan itu sudah pasti sih. Ditambah lagi dengan datangnya yang secara tiba-tiba. Karena yang biasanya hotel pasti terisi oleh tamu-tamu, produk dan fasilitas yang lainnya juga pasti ada yang mengunjungi dengan kuantitas yang tinggi, ini terasa sekali menjadi ancaman awalnya, gitu ya. Hal ini pasti sangat ditakutkan oleh industry perhotelan seperti kami. Pada saat awal pandemi itu kan sudah banyak berita-berita media yang menyebar, terus juga peraturan pemerintah untuk lockdown dan lainnya, itu bener-bener terasa sih untuk ancaman okupansi sendiri atau tingkat hunian gitu. Ya itu, awalnya kita bener-bener takut sih ya karena dampaknya

cukup besar. Tapi ya untuk itu kita harus bisa bangkit lagi, kita atur lagi strateginya, kita sesuaikan lagi kebijakannya menyesuaikan kondisi supaya bisa berjalan kembali ke normal seperti sekarang inikan.”

P : “Untuk tindakan yang dilakukan pihak manajemen hotel dalam mengetahui permasalahan yang terjadi itu gimana Pak?”

N : “Kita kan tau ya kalau pandemi kemarin itu berimbas sekali kepada okupansi hotel, karena juga pada saat itu di Balikpapan sendiri kan sempat zona merah itu kita di lockdown. Padahal untuk industry perhotelan sendiri itu kan mengharapkan terisinya kamar, ruang meeting dan kunjungan untuk fasilitas lainnya yang dipunya, itu semuanya kita mengharapkan tamu-tamu keluarga yang mau liburan, tamu-tamu bisnis, nah inikan tidak ada semua pada saat itu. Karena sebelum pandemi hotel di Balikpapan mayoritas adalah tamu-tamu yang dari luar kota atau yang mau melakukan bisnis, jadi ini sangat terasa sekali menurunnya. Akhirnya untuk tindakannya ya kita akhirnya menutup operasional hotel saat memang benar-benar menaik ya kasusnya, terus juga karyawan-karyawan jam kerjanya kita ubah sesuai dengan kondisi dan situasi pada saat itu. Tapi juga kita pada saat penutupan itu kita benar-bener cleaning area, kita tidak tinggalkan begitu saja. Kita buat hotel menjadi tempat yang aman, karenakan pas itu orang-orang pasti takut. Dan juga pada saat itu kita tau kondisi perekonomian di mana-mana lagi low ya. Nah pada saat pemerintah mulai memberikan tanda-tanda PSBB atau lockdown itu mau di cabut, yang ketika ada istilah new normal, disitulah mulai jadi kita hadirin dengan memberikan promo-promo untuk hotel kita yang menarik yang bisa tetap untuk dijangkau gitu ya.”

P : “Lalu untuk hotel Bahtera sendiri, apakah pihak hotel khususnya pihak manajemen hotel ada membentuk tim khusus atau tim krisis guna menangani krisis yang disebabkan oleh pandemi Covid-19 Pak? 4

N : Harus ada. Kita membentuk tim khusus untuk menangani permasalahan-permasalahan akibat pandemi Covid-19 itu. Pemerintah itu kan memang membuat regulasi baru kan namanya new normal. Jadi segala yang berurusan dengan pandemi ya kita anggaplah krisis global itu ya harus kita tangani bersama. Ya seperti saya di operasionalnya, pasti menjadi ketuanya. Terus kemudian di marketingnya, marketingnya ya kan lebih ke apa hmmm.. konsep nya, konsep marketing kita itu bukan door to door lagi by phone aja pada saat

awal-awal itu. Yang lebih sibuk pada saat itu di departemen personalia, ya itu mba Nopita itu, nah itu dia yang mengkondisikan karyawan itu, tetap sehat, bisa bekerja dengan baik, walaupun kita hmm... atur 2 minggu bekerja 2 minggu di rumah gitu. Terus juga dia yang menjadi wadah untuk internal hotel kalau ada apa-apa ke karyawan-karyawan lainnya, penghubung internal nya gitu, mengontrol bagaimana antar manajemen dapat bekerja sama sehingga dapat membantu mengendalikan krisis.”

P : “Berarti untuk karyawannya ada jadwalnya gitu ya?”

N : “Iya shift-shiftn gitu bergiliran. Karenakan pemerintah menerapkan zona PPKM. Terus juga Balikpapan kan sempat zona merah jadi emang gada tamu yang datang dari luar. Jadi ya itu di bilangnya pandemi membuat kena krisis-krisi global. Terutama ya industri perhotelan yang paling pertama sekali.”

P : “Berarti untuk tim yang kemarin memegang peranan saat pandemi itu intinya departemen apa Pak?”

N : “Untuk operasionalnya itu Saya, terus dari marketingnya sama di HRD nya.”

P : “Lalu untuk tanggapan pihak manajemen hotel terhadap masyarakat gimana Pak? Mengingat banyak masyarakat yang takut untuk ke hotel akan bahayanya penularan covid-19 pada saat menggunakan jasa hotel?”

N : “Ya itu adalah hal yang pasti tidak bisa kita pungkiri lagi ya, kalau banyak masyarakat yang emang enggan berujung, apalagi hotel adalah tempat penginapan. Nah dari permasalahan itu kita berusaha sebisa mungkin untuk memperlihatkan kepada masyarakat bahwa hotel kita sudah pernah loh dilakukan pembersihan area secara menyeluruh, seluruh karyawan juga kita berikan sosialisasi rutin untuk prokes jangan sampai lalai, karenakan kalau tamu melihatnya pasti agak merasa tidak aman gitu, jadi karyawan emang harus bener-bener bisa menjaga itusih sesuai dengan aturannya. Untuk para tamu juga selalu kita ingatkan untuk menaati prokes, kita tempelkan semacam peringatan-peringatan untuk tetap menjaga prokes di area-area hotel. Kita juga pihak hotel pastinya sudah memiliki surat dan lain-lain. Kita yakinkan masyarakat lewat media juga.”

P : “Kemudian, bagaimana tindakan pihak manajemen hotel guna membaca permasalahan yang terjadi?”

N : “Hmm.. kita membaca situasi ya. Karenakan pada saat pandemi itu orang-orang pada tidak ada aktivitas, mereka pada bosan di rumah aja. Nah itu kita ngambil peluang kalau ternyata hotel masih bisa dijadikan pilihan tapi dengan melihat kondisi perekonomian jugakan jadi kita memberikan promo-promo yang sesuai dengan budget. Kebetulan jugakan di hotel kita banyak fasilitas lainnya yang bisa di nikmati, kita punya kolam renang yang luas, restaurant, café dengan view kota, dan lainnya. Jadi ya kita menawarkan dengan konsep hotel ini sendiri. Jadi kita membuat tamu itu berpikir bahwa meski covid mereka masih bisa liburan ya dengan datang ke hotel, gitu ya. Hotel jugakan bisa menjadi tempat buat refreshing sejenak gitu buat staycation juga bisa. Ya itusih salah satu cara kita supaya hotel ini tetap bertahan, tetap eksis gitu.”

P : “Apakah pihak manajemen pernah melakukan riset atau penelitian untuk mendalami krisis yang terjadi?”

N : “Sejauh ini belum ada sih ya, tapi ya tadi kita membaca peluang dengan melihat situasi maupun kebiasaan dari masyarakat sini, mungkin bisa dibilang kita melihat temuan dengan melihat fakta yang terjadi di lapangan. Kita juga menggunakan media untuk mencari berita-berita terkait pandemi ini di Indonesia ataupun di wilayah kita ini untuk dapetin informasi-informasi yang dibutuhkan.”

P : “Mengapa krisis akibat pandemi Covid-19 bisa berdampak pada operasional hotel Pak? dan sejauh mana krisis itu terjadi?”

N : “Jelas berdampak pada operasional hotel ya pastinya. Dikarenakan emang okupansi nya yang menurun drastis, otomatis berpengaruhnya juga ke revenue-kan, nah itu berimbas lagi ke karyawannya, ada yang diberhentikan kontraknya, karyawan jadi berkurang. Mau tidak mau terjadi perubahan jam kerja. Di tambah lagi demi meminimalisir pengeluaran yang lebih besar daripada pendapatan kita lakukan penutupan operasional hotel secara total, padahal kalo dilihat kan saat penutupan itu kita juga perlu melakukan maintenance yang tetap berjalan dan memikirkan bagaimana agar karyawan-karyawan yang masih ada bisa tercukupi hak-haknya.”

P : “Setelah mengetahui jenis permasalahan yang terjadi tersebut, apakah ada tindakan karantina atau isolasi yang dilakukan untuk mencegah semakin meluasnya dampak dari krisis pandemi Covid-19?”

N : “Ya tadi itu, kita lakukan pemberhentian operasional kita lakukan penutupan sementara dari bulan April sampai akhir Mei, ya sebulan lebih mau dua bulan. Selain melihat kondisi perekonomian yang turun, disamping itu juga karena untuk pencegahan covid supaya tidak menjadi sumber juga. Kemudian di awal Juni kita sudah mulau beroperasi lagi secara bertahap. Tapi pada saat penutupan sementara ini tidak kita biarkan begitu saja hotelnya. Kita tetap mengambil langkah untuk dilakukan penyemprotan disinfektan keseluruh area, kita steril semua area. Ya kita mau memastikan bahwa hotel kita setelah itu bisa beroperasi kembali dan tetap aman dari penyebaran virus.”

P : “Untuk strategi yang ditetapkan pihak manajemen hotel dalam mengatasi krisis yang terjadi itu seperti apa Pak?”

N : “Selama pandemi covid-19 strateginya itu dimana kita ambil atas analisis krisis yang dilakukan ya, jadi kita bikin konten ataupun promosi yang kita sesuaikan dengan perkembangan yang terjadi, kembali lagi pada strategi dalam membaca situasi saat itu. Seperti pada awal covid-19 kemarin kita membuat konten di media sosial, brosur pokoknya di media gitu dengan pesan yang bisa kita katakan menyentuh bagi tamu-tamu kita dan juga masyarakat. Di mana kita juga mencoba membangun awareness masyarakat untuk lebih patuh kepada prokes dan juga bersama-sama dalam menghadapi krisis covid ini ya. Kita juga melakukan talkshow pada saat itu di radio untuk menanggapi covid ini bagi industry perhotelan sekaligus untuk promosi. Dan segala langkah yang kita ambil pada saat itu memang tetap harus dalam mengikuti adaptasi dari pandemi itu ya, jadi kita mengutamakan prokes dan kebijakan yang sesuai dengan arahan pemerintah”

P : “Bagaimana implementasi atas strategi yang telah ditetapkan tersebut?”

N : “Untuk promosi kita manfaatkan media untuk menyebarkan konten-konten hotel kita. Kita juga melakukan pemanfaatan email, message phone atau call, juga radio, nah itu tidak hanya kita manfaatkan untuk promosi, tapi kita manfaatkan juga untuk memberikan informasi terkait keadaan hotel sendiri, dalam artian kita menyampaikan informasi bahwa hotel Bahtera merupakan tempat yang aman untuk dikunjungi saat covid dengan segala perubahan new normal yang kita terapkan. Pada saat hotel mau beroperasi kembali saat itu, saya juga selaku penanggung jawab operasional hotel benar-benar memastikan arahan pemerintah ya, saya lakukan sosialisasi juga yang massif terkait prokes yang harus diikuti

baik oleh karyawan dan tamu, kemudian saya juga harus benar-benar cermat dalam mengambil kebijakan hotel berdasarkan data dan fakta di lapangan, juga pastinya memperkuat team work ya dan koordinasi dengan pemerintah terkait aktivitas yang mau kita lakukan. Ditambah lagi hotel kita ada sertifikat CHSE dari pemerintah. Itu di bulan September 2020, baru ada regulasi gitu dari kementerian pariwisata. Jadi pengunjung tidak perlu khawatir lagi sama hotel Bahtera.”

P : “Kalau untuk evaluasi program yang dilakukan hotel Bahtera sendiri dalam manajemen yang dilakukan berhasil atau tidak itu bagaimana Pak?”

N : “Iya, artinya ada parameter yang harus kita hmm.. apa namanya, kita lakukan penilaian. Jadi setiap bulansih itu akan kami review terhadap kebijakan-kebijakan yang sudah kita buat. Nah biasanya sih kita lebih kepada strategi marketingnya. Strategy marketingnya pada saat ini apa yang kita bisa tonjolkan. Apakah kita memberikan diskon, apakah kita ada fasilitas-fasilitas lain yang memungkinkan tamu itu berminat menginap. Karenakan apalagi awal-awal pandemi itu tidak ada apaya, tidak ada kegiatan apa-apa. Kalau sekarangkan udah pada dibuka, tamu juga saat inikan banyak pilihan untuk mendapatkan fasilitas yang lebih baik dengan harga yang lebih kompetitif kan gitu. Itu evaluasinya begitu. Sejauh manasih kita target pencapaiannya sejauh mana. Tolak ukurnya kedatangan tamu-tamu. Marketing tolak ukurnya itu.”

P : “Program pemulihan yang dilakukan pihak hotel selama pandemi kemarin seperti apa? Misalnya untuk kembali ke masa normal ini?”

N : “Kita pemulihannya sih, tahapannya kita bagi tiga tahap ya. Pemulihan pertama itu adalah di internal kami, internal itu mencakup di kondisi karyawan. Kita pastikan dulu karyawan itu sehat semua. Nah kemudian yang kedua baru kondisi infrastukturnya, gedungnya. Karena pada saat kita menerima tamu normal, kita harus menginformasikan kepada tamu bahwa gedung kami ini siap untuk melakukan penerimaan tamu normal dengan segala peraturan kesehatan ya, itu kita himbau terus. Nah yang ketiga baru kita sampaikan pada publik, ke umum hotel kita beroperasi normal dan aman sehingga dapat menjadi pilihan. Kita untuk menarik perhatian publik itu dengan memberikan promo dan terus-terusan menciptakan konten di media gitu.”

P : “Itu untuk menyampaikan kepada publiknya melalui apa pak?”

N : “Itu marketing kami yang berperan. Jadi promosinya itu pada saat new normal itu dia bikin promosi-promosi melibatkan media-media, terus promosi di radio dan talkshow juga pada saat itu disiarkan. Kita menyatakan bahwa ini kita udah buka normal loh, kita udah melakukan disinfektan semuanya. Nah itu baru masuk sampai sekarang. Waktu di jaman benar-benar krisis kami belum bisa melakukan secara penuh mengingat regulasi pemerintah tetap berjalan, kayak adanya penutupan tempat hiburan dibawah jam 10 terus pembatasan jumlah kapasitas dan lain-lain.”

P : “ Kalau komunikasi eksternal dan internal pada saat krisis dipandemi kemarin itu lebih ke...

N : “Ke karyawan. Focus ke karyawan. Itu yang bertanggung jawab HRD. Kalau eskternalnya lebih ke marketing, langsung ke publik.”

P : “Komunikasi seperti apa yang dilakukan pihak manajemen hotel kepada karyawannya?”

N : “Iya itu kami adakan sosialisasi dan rapat rutin. Untuk internalnya. Kan kita harus melakukan penyuluhan-penyuluhan kepada karyawan. Kita rutin melakukan test rapid juga. Kemudian kita rajin melakukan vaksinasi. Itu juga sama HRO itu.”

P : “Apakah komunikasi internal itu dilakukan secara rutin kepada karyawan?”

N : “Iya itu rutin ada mingguan dan bulanan. Ada antar departemen lalu keseluruhan. Itu yang mengatur HRO juga.”

P : “Bagaimana strategi komunikasi dalam membangun kembali citra industry perhotelan pasca krisis pandemi covid-19 mereda Pak?”

N : “Jadi kayak komunikasi nya itu lebih ke release dengan memberitakan kepada media bahwa walaupun covid, kami sudah menyiapkan berbagai macam persiapan untuk bisa menghadapi ini itu dengan positif yang pertama dan kita tetap profesional sebagai penyedia hospitality industry, akomodasi dan juga untuk event sendiri kita siap gitu ya. Jadi apapun yang terjadi kita tetap menjadi pilihan dan juga tetap mematuhi segala peraturan, tidak hanya peraturan dari satgas covid, tapi juga aturan dari pemerintah setempat bagaimana yang harus kita lakukan kedepannya. Upaya-upaya itu akan terus kita lakukan agar

kedepan menjadi lebih baik lagi. Kita bangun juga awareness masyarakat bahwa meskipun pandemi mereda, tetap harus menjaga prokes demi kesehatan bersama gitu.”

P : “ Kalau program khusus di departemen operasional gitu apakah ada Pak?”

N : “kami kalau saat inisih lebih ke departemen marketing, Pak Pitoni ya. Kalau berbicara mengenai program kan letak kami untuk saat ini hanya menjual produk aja. Nah dari menjual produk itu bagaimana caranya marketingnya me-manage nya. Ya saat inisih segala macam media yang bisa dikmanfaatkan ya kita ambil itu.”

P : “Berarti yang punya hubungan ke media itu marketing Pak?”

N : “Ya marketing. Yang melakukan release-relase di media. Yang punya hubungan itukan marketing semua.”

P : “Apakah manajemen hotel selama melakukan manajemen krisis terdapat hambatan?

N : “Hmm... kita hambatannya sih jelas ya. Hmm... pada saat pandemi itu betul-betul kami tidak ada income yang pasti. Jadi yang menjadi korban itu adalah karyawan. Itu tuh udah pasti, jadi karyawan kami itu tidak mempunyai penghasilan yang tetap. Terus kalau eskternalnya karena pandemi itukan kami tidak bisa menjual produk. Produk apa yang bisa kami tawarkan kepada tamu. Ya gabisa gitu, semuanya terbatas. Terus ya betul-betul krisis pada awal pandemi itu. Tapi lambat laun kan kita mulai bangkit setelah buka kembali, setelah masyarakat yakin. Fasilitas-fasilitas penunjang mulai bisa digunakan kembali dinikmati kembali.”

P : “Kalau dari tim penangananya sendiri Pak, apakah ada hambatan atau masalah?”

N : “Kalau dari departemen itusih kita lebih ke apaya, focus pada kesehatan karyawan aja. Kalau misalnya kita tidak ada subsidi, kan kita di subsidi oleh bantuan pemerintah, itu kita galangkan ya supaya karyawan itu bisa di inikan, hidup layak ya. Itu bantuan-bantuan itu kita kembangkan kita harapkan.”

P : “Berarti pemerintah sempat turun tangan juga ya Pak?”

N : “Iya banyak sih instansi pemerintah dan swasta. Karenakan dampak paling besar itu industry penunjang pariwisata, terutama hotel itu merasakan sekali. Di Kalimantan timur dan Balikpapan itu yang paling tinggi angkanya.”

P ; “Lalu saat ini sudah berjalan normal belum Pak?”

N : “Kalau kita nyatakan normal sih belum ya, belum seperti dulu sebelum adanya pandemi. Tapi pemerintah sudah tidak membuat kebijakan yang membatasi pengusaha itu membuka usahanya selebar-lebarnya. Tapi kami sekarang bertahap ya menuju ke benar-benar normal itu. Masihlah ada keraguan untuk tamu itu menginap itu. Karenakan lumayan lama ya Mba Arum dua tahun itu. Baru mulai lah, mulai ke menuju yang benar-benar normal.”

### **Narasumber 3**

Nama Narasumber : Bapak Pitoni

Jabatan : Sales & Marketing adm. Manager

Waktu : Senin, 31 oktober 2022

**P : Penulis**                      **N : Narasumber**

P : “Apa yang dialami hotel Bahtera pada saat awal pandemi Pak?”

N : “Pada saat awal pandemi itu ya, benar-benar menjadi tantangan dan juga ancaman yang baru untuk Bahtera ya, bahkan bagi sector perhotelan lainnya. Dimana yang biasanya kita selalu kedatangan tamu, pada saat itu ya benar-benar tidak ada. Kita harus mengikuti aturan pemerintah pada saat itu. Kebijakan yang membuat beberapa sector harus tutup untuk mengurangi penularan covid kan. Bahkan Balikpapan sendiri pada saat itu sempat di lockdown. Kami juga mau memasarkan hotel juga percuma pada saat itu tidak bisa, bertemu dengan rekan bisnis kantor ataupun klien itu juga susah karena banyak aktivitas yang terhenti. Itu terasa sekali saat awal pandemi ya di bulan Maret sampai Juni itu pas lockdown”

P : “Apakah operasional hotel pada saat itu mengalami perubahan yang menyebabkan krisis pada hotel Bahtera Pak ?”

N : “Iya kita sempat tutup total pada saat itu. Kita memberhentikan operasional hotel sekitar hampir dua bulan ya. Itu di bulan April pas adanya kebijakan PSBB dari pemerintah, dimana banyak arahan yang mengharuskan kita sector hotel untuk tutup. Yang otomatis kan aktivitas karyawan tidak berjalan seperti normalnya keadaan.”

P : “Tutup total ya berarti Pak? Tidak ada operasional sama sekali?” 2

N : Sebenarnya operasional tetap ada untuk maintenance kan. Tapi kalau untuk tamu tidak ada. Hampir semua hotel sih itu ya merasakan saat itu. Karenakan kami tutup pun, hotel tetep harus maintenance, itu tetep keluar biaya. Kalo pajak untungnya ada kelonggaran saat itu, tapi kan tetap juga kita harus membayar. Nah itu yang menjadi suatu hal yang berat

juga. Dimana kita tetap harus mengeluarkan biaya operasional, biaya gaji untuk karyawan yang masih ada, biaya pajak dan lain halnya, tetapi kita tidak mendapatkan pemasukan saat itu. Itu benar-benar berpengaruh sekali sih ya, yang dimana terjadi penurunan revenue yang signifikan, berimbas juga kepada kebijakan operasional hotel. Saya sebagai marketingpun tidak bisa menawarkan apa-apa ke publik, tidak bisa menjual produk-produk hotel yang tersedia atau dalam artian fasilitas-fasilitas yang ada ya pada saat awal pandemi itu.”

P : “Kalau untuk peranan dan fungsi departemen marketing sendiri pada saat menghadapi krisis itu seperti apa Pak?”

N : “Yang jelas pasti bertanggungjawab dan memaksimalkan program kerja pada kondisi yang low saat itu ya bisa dikatakan. Pada saat awal pandemi itu ya, pas penutupan operasional hotel saya memikirkan strategi bagaimana yang bisa dilakukan untuk menarik tamu lagi, untuk orang berkunjung lagi saat hotel sudah boleh untuk beroperasi. Dengan cara bertahap ya pastinya. Saya memastikan untuk hotel Bahtera tetap eksis ditengah kekacauan. Saya lakukan promosi-promosi di media gitu.”

P : “Untuk promosi yang dilakukan hotel Bahtera pada saat pandemi itu menggunakan media apa saja?”

N : “Karena pada saat pandemi itu kami sempat tutup beberapa bulan kan tadi. Kemudian untuk bisa survive kita harapkan tamu juga tidak ada, yang meeting tidak ada, terus orang mau ngarahin trip ke luar kota juga tidak ada. Ya harapan kita yang bisa nginep itu orang yang datang ke Balikpapan, yang gapunya tempat untuk bermalam. Jadi otomatis pada saat pandemi sama sekali tidak ada aktivitas bisnis, pemerintahan swasta stop. Jadi saat kita sempat tutup dua bulan waktu itu, nah kita memikirkan bagaimana untuk bisa survive lagi kami melakukan promosi secara publik. Tapi tidak pada saat zona merah, dikarenakan percuma dek tamu tidak akan ada yang datang kalau pas itu. Jadi pas udah mau menuju new normal itu kita promosi menggunakan media seperti radio, aplikasi booking online, instagram, website.

P : “Bentuk promosi seperti apa yang dilakukan saat pandemi itu?”

N : “Kalau di radio itu sempat kami promosi juga untuk tamu biar bangkit lagi, itu di Onyx Radio yang dekat senyur. Terus juga kami sempat bikin baliho di depan, terus kami bikin brosur yang kami sebar ke orang-orang tertentu. Kami juga sempat mengadakan beberapa kali talkshow terkait dengan krisis akibat covid-19 ini terkhususnya industry perhotelan ya. Talkshow ini juga menjadi jalan kita untuk mempromosikan Bahtera. Kemudian sempat kami stop radio, kami arahkan ke instagram. Selain itu juga kita bekerja sama dengan aplikasi pemesanan online seperti traveloka, agoda, booking.com dan lainnya, disitu kita tampilkan kalau hotel kita lagi promosi dan kita tampilkan gambar-gambar fasilitas hotel dengan bagus supaya orang yang lihat tertarik.”

P : “Bagaimana evaluasi program yang dilakukan oleh hotel dalam melakukan manajemen krisis?”

N : “Kalau dari saya marketing itu ya, untuk mengetahui bagaimana hasil dari implementasi untuk menangani krisis dengan arti kata saya fokusnya kepada memasarkan dan yang memantau okupansi gitu, untuk tau berhasil atau tidaknya itu ya dengan melihat jumlah tamu yang datang, apakah okupansi hotel ada mengalami peningkatan atau tidak setelah dilakukan program-program yang dijalankan itu. Atau apakah program yang dijalankan efektif atau tidaknya. Kalau ternyata baik, ya kami lanjutkan dan kembangkan, kalau ternyata tidak berpengaruh apa-apa ya kami hentikan, kami ganti dengan yang lebih baik.”

P : “Bagaimana strategi komunikasi untuk membangun citra industry perhotelan pasca krisis pandemimereda?”

N : “Yang terpenting adalah membangun awareness masyarakat ya, itu sebabnya juga kita mengadakan talkshow bekerjasama dengan radio saat itu untuk membagikan berita kami terkait pandemi untuk perhotelan ini, agar masyarakat juga ter apaya, adanya persuasive atas penyampaian kita gitu, terus juga di mata masyarakat kita mendapatkan citra yang baik karena tidak sembarangan menganggapi adanya kemunculan covid itu.”

P : “Apa saja upaya yang dilakukan terkait program promosi guna meningkatkan penunjang hotel?”

N : “Nah itu bagaimana kita bisa membaca peluang. Pertama kita berikan beragam penawaran menarik seperti promo-promo untuk kamar hotel. Promosi ini sudah pasti kita sounding juga di media supaya banyak yang menjangkau. Terus juga kita mencari peluang dengan melihat apasih yang disenangi oleh masyarakat disini, oh ternyata perayaan saat moment-moment tertentu, itu seperti saat perayaan tahun baru kita bikin promosi nya kita buat konten, karena sudah pasti jelaskan orang-orang pada bosan dengan situasi saat itu. Jadi hadirilah Bahtera untuk menjadi pilihan mereka. Kemudian juga kita memanfaatkan fasilitas yang kita punya itu seperti restaurant. Jadi pada saat hari perayaan Tahun Baru China itu kita bikin seperti promosi paket makan di restaurant kita. Kemudian juga pada saat perayaan ulangtahun Balikpapan itu kita promo besar-besaran, kita bekerja sama dengan beberapa sponsorship. Ya itusih paling bagaimana kita bisa membaca peluang untuk keberhasilan promosi kita untuk peningkatan hotel. Sekarang hotel kalau tidak bisa membaca peluang akan kalah saing ya dengan banyaknya hotel yang lain gitu.”

P : “Apakah ada program marketing rutin yang dilakukan pasca krisis?”

N : “Oh ada. Kami ada program-program semacam kalo yang harian kayak sales call, sales fisik. Setiap hari dari senin sampai jumat. Sehari ada jatah 4 perusahaan. Bisa di telpon atau kunjungan langsung, tujuannya untuk ngajak kerjasama. Itu nanti dia ada hasilnya apa. Hasilnya itu berbentuk seperti laporan kegiatan pada saat sales call atau kunjungan itu, baik yang harian maupun bulanan berbentuk percakapan, prospek, dan lain-lain yang merupakan hal khusus intern, tidak bisa diberikan kepada pihak lain. Sekain itu juga ya kalau misalnya di hotel lagi ada menu baru, kami bawain, kan sebagai salah satu bentuk promosi juga.”

P : Itu perusahaan baru atau perusahaan yang sudah lama Pak?

N : Kalau pas pandemi ini kami utamakan perusahaan lama dulu dek, yang sudah punya jaringan. Nanti kalau sudah kuat kami expand yang baru-baru. Soalnya persaingan hotel kan luar biasa ya. Semua punya hotel punya fasilitas tapi kan kuncinya di pertemanan itu ya. Sebagus apapun hotelnya kalau gapunya jaringan ya susah. Apalagi perusahaan itu. Terus nanti setiap bulan kami ada visit ke luar kota, ke Samarinda, ke Bontang. Wilayah Kaltim, pemerintahan kan banyak di sana, jadi kita ke sana supaya mereka mengadakan acara disini. Karena kalau orang luar ngadain acara di luarkan sekaligus mereka juga bisa

rekreasi. Apalagi di Balikpapan banyak tempat wisata kan mereka jadi tambah tertarik. Kemudian adalagi yang sebutannya gathering, kami mengundang orang. Kalau agak besar itu kita sebut gathering, kita undang bisa lebih dari 50 orang. Itu kita makan-makan, ngumpul-ngumpul, silaturahmi. Kita undang perusahaan-perusahaan bareng sama tim Bahtera. Ini biasanya beberapa bulan sekali. Kita kasih dorprize juga. Terus kita ajak ngelihat kamar dan fasilitas-fasilitas hotel lainnya. Inikan menjadi salah satu penunjang juga ya untuk ketertarikan mereka kepada hotel kita.”

P : “Kegiatan seperti itu sudah berjalan dari kapan Pak?”

N : “Untuk itu sebenarnya sudah sempat dijalankan ya sebelum pandemi. Cuma emang sempat terhenti pas pandemi kemarin kita tiadakan. Kemudian saat pandemi mulai reda, kita gencarkan lagi, kita lebih ekstra lagi untuk menjalankannya. Intinya kita emang lebih ke ngelobby perusahaan-perusahaan yang butuh tempat sih. Kayak buat meeting, seminar, event atau apa gitu yang membutuhkan ruang pertemuan. Apalagi sekarang ya, semua sudah mulai menuju normal, dimana sudah banyak kegiatan-kegiatan dalam skala besar yang berjalan lagi, disitulah peluang kita untuk memasarkan kembali dengan ngelobby itu. Jadi ga hanya kamar aja yang kita jual tapi juga fasilitas lainnya yang ada.”

P : “Apakah ada hambatan selama melakukan kegiatan-kegiatan marketing tersebut Pak selama menangani krisis?”

N : “Sebenarnya lebih mengarah ke persaingan dunia digital ya. Sekarang kan sudah banyak orang yang juga melakukan promosi di sosial media, jadi bagaimana kita pintar-pintar membaca peluang yang bisa membuat keunggulan di hotel ini daripada yang lain gitu.”

## **LAMPIRAN 4**

### **Dokumentasi bersama Narasumber Penelitian**



**Gambar 1. Dokumentasi saat wawancara dengan Narasumber 1 (Ibu Nopita, *Human Resources Officer* Hotel Adika Bahtera Balikpapan)**



**Gambar 2. Dokumentasi saat wawancara dengan Narasumber 2 (Bapak Dewa, *Executive Assistant Manager* Hotel Adika Bahtera Balikpapan)**



**Gambar 3. Dokumentasi saat wawancara dengan Narasumber 3 (Bapak Pitoni, *Marketing adm. Manager*)**