
PENERAPAN MANAJEMEN KRISIS PADA HOTEL THE OBEROI LOMBOK DI MASA PANDEMI COVID-19

Oleh

Adi Irianto¹, M. Jumail², Lia Rosida³

^{1,2,3}Sekolah Tinggi Pariwisata Mataram

Email : ¹adiirianto@gmail.com, ²thegurujoe@yahoo.com, ³liarosida1990@gmail.com

Article History:

Received: 02-10-2021

Revised: 04-11-2021

Accepted: 25-11-2021

Keywords:

Manajemen Krisis, & Pandemi Covid-19.

Abstract: Krisis akibat pandemi covid-19 adalah salah satu bencana non alam yang dapat menyebabkan bencana, kerugian dan kehancuran terhadap industri pariwisata terutama industri perhotelan. Penelitian ini dilakukan di Hotel the Oberoi Lombok di Desa Sigar Penjalin, Kecamatan Tanjung, Kabupaten Lombok Utara yang bertujuan untuk mengetahui penerapan manajemen krisis di masa pandemi covid-19. Teknik pengumpulan data antara lain wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis Deskriptif Kualitatif. Berdasarkan hasil penemuan dan analisis di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen krisis sangat penting. Penting yang dimaksud disini adalah penting bagi pihak manajemen untuk mengelola krisis dengan tujuan agar bisa keluar dari krisis dan mengurangi dampak kerugian yang ditimbulkan.

PENDAHULUAN

Mewabahnya pandemi Covid-19 yang tidak dapat dihindari ini menyebabkan ketiadaan wisatawan, baik domestik maupun internasional. Sehingga dalam kondisi demikian, industri perhotelanlah yang paling terdampak, salah satunya hotel the Oberoi Lombok. Hotel the Oberoi Lombok merupakan hotel bintang lima dan satu-satunya *International chain hotel* yang terletak di daerah Lombok Utara. Hotel dengan 50 buah kamar ini, mengalami dampak yang signifikan selama pandemi Covid-19 berlangsung. Hal ini dapat terlihat dengan menurunnya tingkat hunian kamar di hotel the Oberoi Lombok. Jika ditotal selama Januari sampai Maret 2020, hanya mencapai 5% bahkan menyentuh angka 0% di pertengahan Maret, berbeda dengan tahun 2019, rata-rata *occupancy* kamar yang terpakai 60-80% di bulan yang sama (Reservasi TOL, 2020).

Dengan adanya krisis yang disebabkan oleh pandemi covid-19 ini, mengharuskan pihak manajemen hotel the Oberoi Lombok untuk mengambil langkah-langkah dan tindakan krisis guna mengurangi dampak yang ditimbulkan.

Sehingga penting sekali untuk dikaji bagaimana *International chain hotel* seperti the Oberoi Lombok, melakukan penerapan manajemen krisis.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang Penerapan Manajemen Krisis Pada Hotel the Oberoi Lombok di Masa Pandemi Covid-19 .

LANDSAN TEORI

Teori Manajemen krisis

Menurut Glaesser (2016) dalam bukunya yang berjudul "*Crisist management in the tourism industry*" krisis di definisikan sebagai peristiwa yang mengejutkan dan luar biasa yang mengganggu kerja keras industry pariwisata yang

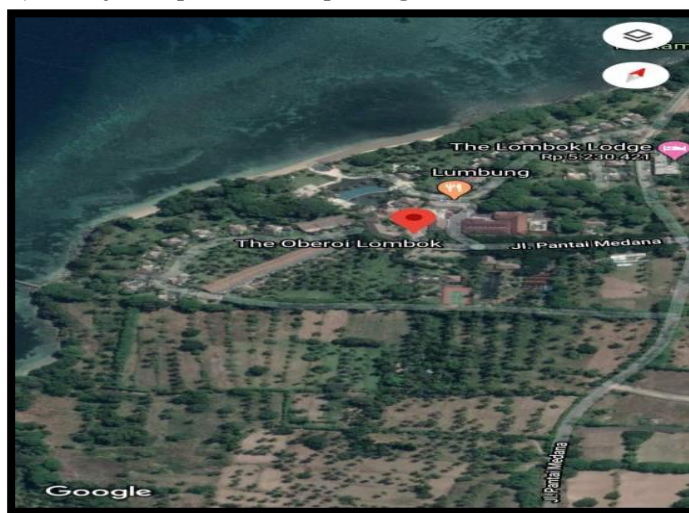
membutuhkan keputusan langsung dan upaya untuk mengatasi masalah dan resiko. Ia juga mendefinisikan istilah pengelolaan krisis sebagai proses yang direncanakan, strategi serta langkah-langkah dalam pencegahan dan penanggulangan krisis.

1. Konsep Penerapan

Upaya Penerapan Menurut Poerwadarminta (2002) upaya adalah sesuatu tindakan yang sifatnya mengusahakan sesuatu hal dalam mencapai maksud tertentu.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di hotel the Oberoi Lombok, Desa Sigar Penjalin, Kecamatan Tanjung, Kabupaten Lombok Utara. Untuk mencapai lokasi penelitian tidaklah sulit, dengan waktu tempuh sekitar 1 jam dari Kota Mataram dan 2 jam dari Bandara Internasional Lombok. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data yang bersifat kualitatif. Data kualitatif, yaitu data yang tidak berwujud angka-angka, melainkan berbentuk suatu penjelasan yang menggambarkan keadaan, proses atau peristiwa tertentu. Jenis data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini berupa deskripsi uraian dari profil Hotel the Oberoi Lombok mengenai penerapan manajemen krisis oleh pihak manajemen, informasi-informasi dan tindakan dari informan yang berhubungan dengan proses pengimplementasian.

Teknik pengumpulan data teknik wawancara dan dokumentasi.

Dalam penelitian ini yang menjadi subyek penelitiannya adalah :

1. Pihak Management yang terdiri dari HRD manager, FOM, FBM dipilih sebagai informan dikarenakan menguasai ilmu manajemen, memiliki masa kerja yang cukup lama di the Oberoi Lombok, dan mengerti permasalahan yang akan dikaji serta mampu memberikan informasi yang akurat mengenai krisis akibat pandemi covid-19 di the Oberoi Lombok.
2. Karyawan yang diwakili oleh bapak Saleh Yunus dipilih sebagai informan dikarenakan masa kerja yang lama di The Oberoi Lombok, ketua dari serikat pekerja The Oberoi Lombok, dan mampu memberikan informasi yang diperlukan untuk kesempurnaan penelitian terutama penerapan manajemen krisis di The Oberoi Lombok. Dalam penelitian ini jumlah informan yang digunakan adalah 5 orang.

Sesuai dengan pendekatan penelitian yang digunakan, yaitu penelitian kualitatif, maka analisis data dalam penelitian ini juga akan menggunakan analisis data secara kualitatif dalam bentuk deskripsi. Data diuraikan secara sistematis dan sesuai dengan realita (faktual) dalam bentuk uraian atau deskripsi).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hotel the Oberoi Lombok mulai dibangun pada tahun 1996 sebagai tahun peletakan batu pertama, sedangkan *Grand Opening* nya. Hotel the Oberoi Lombok baru dilakukan pada tahun 1997 dan sampai saat ini masih beroperasi dengan aktif, sebagai sarana akomodasi para wisatawan baik lokal maupun mancanegara.

Hotel the Oberoi Lombok merupakan hotel bintang lima berlian yang bertaraf internasional .Saat ini. Hotel Oberoi Lombok dipimpin oleh seorang General Manager (GM) dari India yang bernama Sunit Mukija sebagai salah satu orang yang dipercaya oleh *corporate* Oberoi untuk memimpin Oberoi dan menjalankan industri pariwisata yang ada di Indonesia, khususnya di Pulau Lombok.

Dampak Krisis Covid-19 Terhadap *Occupancy* dan Pemasaran

Hasil penelitian menunjukkan adanya penurunan terhadap tingkat pemasaran yang berpengaruh terhadap tingkat *occupancy*, hal ini terjadi karena Indonesia mulai menutup *border* yang artinya turis asing tidak bisa mengunjungi Indonesia, dan hotel the Oberoi Lombok sangat bertumpu pada wisatawan asing. Seandainya saja hotel the Oberoi Lombok merubah strategi pemasarannya dengan menurunkan harga kamar, merubah target pasarnya ke wisatawan dalam negeri, melakukan strategi pemasaran dengan sistem *book now stay later* seperti yang dilakukan banyak hotel di Bali. sehingga hal tersebut dapat mengurangi dampak kerugian dari krisis karena pandemic covid-19.

Step Pengelolaan Krisis Covid -19 di Hotel the Oberoi Lombok

Krisis yang terjadi pada Hotel the Oberoi Lombok disebabkan oleh bencana non alam yakni pandemi Covid-19. Hal ini merupakan krisis yang ke-3 yang menghantam Hotel the Oberoi Lombok setelah sebelumnya, mengalami krisis akibat Kebakaran pada tahun 2016 dan Gempa bumi pada tahun 2018. Berbeda dengan krisis yang dialami sebelumnya krisis akibat pandemi Covid-19 ini terjadi pada 1 November 2020 sampai dengan saat ini. Berdasarkan atas surat edaran Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat terkait dengan penutupan seluruh akses masuk wisata NTB, yang kemudian direspon oleh Pihak manajemen Hotel the Oberoi Lombok dengan melakukan *internal meeting* dengan pihak manajemen pusat yang memutuskan untuk menutup operasional hotel selama pandemi Covid-19.

Adanya suatu tim krisis internal (*TOL Disaster Management Plant*) dan *tim (Emergency Operational Center)* di India, dalam situasi krisis akan melakukan koordinasi yang dijembatani oleh *General manager* Hotel the Oberoi Lombok untuk menentukan sikap dan tindakan yang tertuang dalam program kebijakan sesuai dengan analisis situasi.

Analisa Krisis

Analisis terhadap hasil identifikasi yang dilakukan pada tahapan sebelumnya diharapkan dapat memberikan pengembangan informasi melalui formula yang dijelaskan oleh Rhenald Kasali bahwa penggunaan formula 5W+1H merupakan suatu cara agar dapat mengungkapkan dan mengembangkannya secara mendalam sistematis, informatif dan deskriptif mengenai krisis yang terjadi. Formula tersebut direalisasikan dalam salah satu penerapan strategi manajemen krisis yang dihadapi Hotel the Oberoi pada tahap prodromal atau *pre-alert* analisis terhadap hasil temuan dapat direalisasikan.

Isolasi Krisis

Berdasarkan hasil temuan penelitian pihak manajemen Hotel the Oberoi Lombok, tidak melakukan isolasi krisis pada situasi yang terjadi akibat pandemi Covid-19 Bagi perusahaan penyedia jasa pelayanan belum mengetahui tujuan dari adanya karantina dari situasi krisis.

Strategi Pemulihan

Pihak Manajemen Hotel the Oberoi Lombok menggunakan strategi adaptif untuk memulihkan situasi krisis yang terjadi. Seperti pendapat Rhenald Kasali mengenai pilihan strategi pemulihan yang dibagi dalam tiga hal, salah satu dari strategi pilihan tersebut adalah strategi adaptif yang merupakan cara untuk memulihkan kembali keadaan dengan mengubah kebijakan, memodifikasi operasional, kompromi dan meluruskan citra. Pihak Manajemen Hotel the Oberoi Lombok bersama dengan tim (*Emergency Operational Center*) di India, memilih strategi adaptif sebagai strategi terbaik karena melakukan kompromi, menciptakan program melalui kebijakan atas pertimbangan General Manager dan meluruskan keadaan dengan melakukan update Informasi.

Program Pengendali

Program yang dikatakan sebagai langkah penerapan pasca terjadinya krisis merupakan suatu upaya pengendalian, dengan harapan daur hidup krisis tidak terjadi lagi. Walaupun krisis yang disebabkan oleh bencana non alam yang dalam hal ini pandemic covid-19 tidak dapat dihindari, namun pihak manajemen Hotel the Oberoi Lombok dapat lebih tanggap dan melakukan sesuatu. Humas the Oberoi Lombok bersama dengan tim krisis memaknai program pengendali tidak jauh berbeda dengan strategi pemulihan, kedua program yang dilakukan pada situasi krisis merupakan program yang dilakukan pada saat krisis menghadapi tahap pemulihan

Kesiapan Manajemen dalam Menghadapi Krisis

Krisis merupakan kondisi yang terjadi secara tiba-tiba, pada umumnya cenderung diikuti oleh dampak negatif dan dapat menjadi ancaman bagi suatu instansi bila tidak ditangani dengan cepat. Manajemen krisis terbagi dalam pendekatan manajemen tradisional dan pendekatan manajemen resiko (Heath, 1998 di dalam Pitana dan Diarta, 2009). Pendekatan manajemen tradisional cenderung tanpa perencanaan manajemen awal krisis sehingga upaya penanggulangan yang dilakukan baru dimulai begitu krisis terjadi. Dalam pendekatan ini, tidak ada evaluasi, penilaian resiko maupun perencanaan krisis berdasarkan krisis sebelumnya untuk mengantisipasi masa depan. Sedangkan pendekatan manajemen resiko lebih dapat mengatasi dan mengelola dampak

krisis dengan lebih efektif dan efisien karena mampu menilai dan mengelola krisis bahkan sebelum krisis benar-benar terjadi. Sehingga apa bila krisis benar-benar terjadi, menerapkan rencana pemulihan (recovery) dapat dilakukan lebih cepat begitu krisis terjadi. Berdasarkan hasil wawancara bersama pihak manajemen Hotel the Oberoi Lombok, bahwa pihaknya telah memiliki perencanaan khusus terkait manajemen krisis seperti SOP (Standar Operasional Prosedural) yang ada pada industri pariwisata tapi mengingat krisis akibat pandemi covid-19 ini baru pertama kali terjadi. Sejauh ini pihak manajemen menangani krisis pandemic Covid-19 ini lebih hati-hati dan banyak mengikuti arahan manajemen pusat. Hal ini menunjukkan bahwa kesiapan manajemen Hotel the Oberoi Lombok dalam menghadapi krisis cenderung mengarah pada pendekatan manajemen resiko karena telah memiliki perencanaan manajemen pada tahap awal krisis yang memadai sehingga upaya penanggulangan yang dilakukan baik.

Langkah-langkah Manajemen Krisis Sebelum Krisis (*Pre-crisis*)

Pre -Crisis adalah kondisi sebelum krisis muncul.

1. Mengeluarkan semua *DP, AL, staff permanent* maupun kontrak, hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya kerumunan dan mengurangi *Cost* untuk kantin.
2. Menyiapkan *hand sanitizer* di *public area* hal ini dilakukan agar semua karyawan tetap dalam keadaan bersih.
3. *Minimize store requisition* sebisa mungkin hal ini dilakukan untuk menghemat *cost*.
4. Mengoperasikan 1 *kitchen instead of 2 kitchen* hal ini dilakukan untuk *meghemat cost*.
5. Mengurangi jumlah buah yang di *set-up* di *fruit* dulang hal ini dilakukan untuk menghemat *cost*.
6. *Laundry* dibuka seminggu dua kali, hal ini dilakukan untuk menghemat *cost*.
7. Semua tamu *Chek-in* yang berasal dari Negara yang terpapar Covid-19, ketika proses *chek-in* dilakukan pengecekan suhu badan dan cek kesehatan secara menyeluruh oleh dokter hotel, hal ini dilakukan untuk memutus mata rantai penyebaran Covid-19 serta untuk memastikan keamanan dan kenyamanan tamu lain.
8. *Welcome drink coconut water* diganti dengan *infuse ginjer* hal ini dilakukan untuk menambah imun.
9. Untuk semua *training* dan *daily worker* di *cut* hal ini dilakukan karena tamu sepi dan untuk menghemat *cost*.
10. Menggunakan semua barang dengan bijak untuk mengurangi *cost*.

Ketika krisis (*in-crisis*)

In crisis adalah proses ketika terjadinya krisis

1. Menutup seluruh operasional hotel hal ini dilakukan karena tidak adanya tamu dan semakin parahnya pandemi Covid-19.
2. Menutup reservasi
3. Per 1 April 2020, semua staff tanpa terkecuali akan ***Unpaid Leave (UL) 15 hari*** dan bekerja selama 15 hari dalam 1 bulan sehingga dapat diartikan bahwa per 1 April terjadi ***pemotongan gaji sebasa 50%***, hingga batas waktu yang belum ditentukan., hal ini dilakukan untuk menghemat pengeluaran hotel di masa krisis akibat pandemi.
4. Batas ***Leave (AL + Dp + LL)*** ditetapkan yaitu hingga ***minus (-) 30***, setelah ***minus (-)30*** maka akan di prioritaskan untuk bekerja dan di alokasikan ke Security / HK/ FBS/Dimana diperlukan, hal ini dilakukan agar hotel tetap terawatt.

5. Berdasarkan point 3, setelah *minus (-)30*, untuk menghindari banyaknya berkumpul, maka sebagian akan bekerja dan sebagian lagi Work at home/stay at home sehingga semua staff bergantian dapat tinggal dirumah dan dapat memenuhi kewajibannya untuk datang bekerja juga.
6. Staff yang bekerja dan tidak WFH/ Stay home selama 15 hari berturut turut (include day off) akan mendapatkan 1 EO.
7. Seluruh kontrak yang berakhir pada masa penutupan untuk sementara waktu tidak akan diperbarui, hal ini dilakukan untuk menghemat pengeluaran.
8. Tenaga *outsourcing* di *Gardener* dan *Security* sebagian di *cut* dan digantikan oleh staff permanent yang telah melakukan *work from home*.
9. Mengurangi penggunaan listrik, AC, air, hal ini dilakukan untuk mengurangi pengeluaran.
10. Mengurangi penggunaan chemical dengan tujuan menghemat cost.
11. Mengurangi penggunaan chemical untuk mengurangi cost.
12. Melakukan vaksinasi Covid-19 kepada seluruh pegawai hotel the Oberoi Lombok.

Setelah krisis (post-crisist)

Post crisist adalah kondisi setelah krisis adapun tindakan yang dilakukan :

1. Melakukan sertifikasi CHSE untuk memastikan bahwa hotel the Oberoi Lombok menerapkan standar kesehatan Covid-19 dalam rangka persiapan re-opening.
2. Memodifikasi seluruh standar operasional prosedur di semua departemen mengikuti standar kesehatan covid-19.
3. Merekrut kembali staff kontrak yang dirumahkan
4. Memberikan training kepada staff terhadap standar operasional baru.
5. Melakukan promosi
6. Membuka reservasi
7. Membuka 50% Hotel dalam artian hanya menggunakan bangunan sebelah kanan saja.
8. Mengoperasikan 1 restaurant dan 1 kitchen hal ini dilakukan untuk menghemat pengeluaran.
9. Menambah departemen baru yaitu, hygiene sanitation hal ini bertujuan untuk meningkatkan kebersihan dan kesehatan dalam hotel.
10. Bekerjasama dengan biro kesehatan untuk mengaudit terkait penerapan kesehatan di hotel the Oberoi Lombok.

KESIMPULAN

Simpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Kesiapan manajemen Hotel the Oberoi Lombok untuk menghadapi krisis sudah cukup baik hanya belum maksimal.
2. Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa manajemen Hotel the Oberoi Lombok menerapkan empat strategi manajemen krisis yang dituangkan dalam empat tahapan krisis, yakni identifikasi dan analisis ada pada tahap pre-alert, eksekusi program pada tahap gangguan, strategi pemulihan ada pada tahap krisis dan program pengendali. Strategi yang dilakukan pihak manajemen memiliki perbedaan dengan konsep strategi manajemen krisis Rhenald Kasali mengenai isolasi krisis, dimana pihak manajemen belum memahami adanya isolasi dalam situasi krisis.

3. Strategi manajemen krisis manajemen hotel the Obearoi Lomboka juga menekankan strategi adaptif dengan melakukan modifikasi operasional, kompromi dan pengalihan fasilitas yang tertuang dalam program kerja, sehingga strategi yang direalisasikan dalam menghadapi situasi krisis diraba cukup baik.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Emzir, M. 2012. Metode Penelitian Kualitatif Analisis Data. Jakarta: Raja Grafindo
- [2] Fink, Steven. 1986. Crisis Managementa Planning For The Inevitable. Jakarta: Grameadia Pustaka Utama.
- [3] Glaesser, Dick. Crisis management in the tourism industry. Routlade, 2006.
- [4] Hasibuan, S.P.M. (2011). Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- [5] Iriantara, Yosala 2004. Manajemen Strategis Public Relations. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- [6] Jonathan, Sarwono. (2006). Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- [7] Kasali, R. (2000). Manajemen Public Relatios: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia. Jakarta: PT. Pustaka Utara Grafity.
- [8] Kemenparekraf .go.id.(2019). "Pariwisata menyumbang Produk Domestik Bruto Indonesia ."Sumber : <https://www.kemenparekraf.go.id>. Diakses 20 Mei 2020.
- [9] Moleong.2011. "Metodologi Penelitian Kualitatif". <http://eprints.walisongo.ac.id>. diakses pada tanggal 20juni 2020, pukul 10.15 wita
- [10] Nova, Firza.(2009). Crisis Public Relations. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- [11] Nurdin.et. al(2020). Strategi Bertahan Hotel di Bali Pada Saat Pandemi Covid-19. Jurnal Kajian Bali, Vol. 10, No. 01, pp 139-162.
- [12] Pforr, Christof and Peter J Hosie (2007). "Crisis Management in Tourism: Preparing for Recovery." Journal of Travel & Tourism Marketing, Vol. 23, No. 02, pp 249-264.
- [13] Pitana, I.G.dan I.K.S. Dirda. (2009). Pengantar Ilmu . Yogyakarta: Andi.
- [14] Poerwadarminta. W.J.S.(2002). Kamus Umum Bahasa Indonesia. Jakarta: Balai Pustaka.
- [15] Ruslan, Rosady. (2008). Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi : Konsepsi dan Aplikasi. Ed. Revisi 9. Jakarta: Rajawali Pers.
- [16] Sony.(2016). Penanganan Crisist Management di Hotel Holiday Inn Bandung.<http://repository.stp-bandung.ac.id>.
- [17] Sugioyonono.(2009). Metode Penelitian Kualitatif dan R&D. Bandung: CV. Alfabeta
- [18] Sugioyono. (2014). Metode Penelitian Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN