PERBANDINGAN STRATEGI MANAJEMEN HOTEL BERBINTANG DI BALI MENGHADAPI COVID-19

I Made Budiasa[1], I Wayan Jendra[2], I Wayan Nurjaya[3]
[1,2,3]Jurusan Pariwisata, Politeknik Negeri Bali
Bukit Jimbaran Badung Bali
e-mail: [1]madebudiasa@pnb.ac.id, [2]iwayanjendra@pnb.ac.id, [3]iwayan nurjaya@pnb.ac.id

Abstract

The aim of this research is to identify the management strategy done by star hotels in Bali in dealing with pandemi situation of Covid 19. It is descriptive qualitative research with virtual interview techniques and literature review. The reseach found out some similarities and differences held by star hotel management in facing the covid 19 situatioan. Both The Westin Resort Nusa Dua and Wyndham Garden Kuta Beach Bali apply the hotel management internal strategy carried out in facing the pandemi situation. They also implement efficiency and effectiveness in order to survive. These hotels are different in generic strategy. The Westin Resort Nusa Dua uses generic strategy based on Poster theory (1985), and functional strategy. Meanwhile Wyndham Garden Kuta Beach uses a Strategic Recovery Plan which inspired by the theory of Business Continuity or Disaster Recovery Plan that consists of 6 phases and 3 strategy steps to ensure the plan is implemented properly.

Keywords: star hotel, management, strategy, pandemi Covid-19.

Pendahuluan

Fenomena merebaknya Covid-19 yang awalnya berasal dari Wuhan, China menghebohkan dunia pada awal tahun 2020 yang dengan cepat menjangkiti hampir seluruh negara di dunia. Pada Januari 2020, Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) telah mengumumkan dunia dalam keadaan darurat global yang akibat virus mematikan tersebut. Pada saat itu, transportasi udara global telah membawa virus ke semua benua dan pada pertengahan Maret, telah mewabah di 146 negara. Jumlah infeksi yang dikonfirmasi di seluruh dunia dengan cepat berlipat ganda, terutama ke negara dengan populasi besar.

Pariwisata merupakan industri terbesar yang terkena dampak virus ini karena sektor pariwisata sangat bergantung pada pergerakan manusia. Menurut data Organisasi Pariwisata Dunia (UNWTO), dari Januari hingga Juni 2020, pariwisata global turun sebesar 440 juta wisatawan. Wakil Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia menyatakan Indonesia diperkirakan kehilangan devisa sebesar US$ 14,5-15,8 miliar (sekitar Rp 213 triliun hingga Rp 232 triliun) akibat penurunan kedatangan wisatawan mancanegara. Hubungan antara perjalanan wisata dan pandemi sangat penting untuk dipahami karena terkait dengan keamanan, kesehatan dan perubahan global (Burkle, 2006).

Berdasarkan data BPS Provinsi Bali tahun 2021, wisatawan mancanegara (wisman) yang datang langsung ke Provinsi Bali pada September 2020 tercatat hanya 83 kunjungan. Wisman yang datang melalui bandara I Gusti Ngurah Rai sebanyak 8 kunjungan dan pelabuhan laut sebanyak 75 kunjungan. Jumlah wisman ke Provinsi Bali pada bulan September 2020 mengalami peningkatan setinggi +277,27 persen dibandingkan dengan catatan bulan Agustus 2020 (m to m). Bila dibandingkan dengan bulan September 2019 (y on y), jumlah wisman ke Bali tercatat turun hampir 100 persen (-99,986 persen).

Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel berbintang pada bulan September 2020 tercatat sebesar 5,28 persen, naik 1,60 poin dibandingkan TPK bulan Agustus 2020 (m to m) yang tercatat sebesar 3,68 persen. Jika dibandingkan bulan September 2019 (y on y) yang mencapai

63,22 persen, tingkat penghunian kamar pada bulan September 2020 tercatat turun sedalam -57,94 poin. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel Bintang Menurut Kelas di Provinsi Bali Tahun 2020.

	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des	Thn
B. 5	63,26	45,32	22,15	3,97	1,25	1,80	1,67	3,46	5,08	8,64	9,30	23,68	32,44
B. 4	61,60	45,08	26,55	1,95	2,04	2,41	2,89	3,37	4,81	9,44	8,56	18,72	31,04
B. 3	53,42	46,82	28,70	2,06	1,06	2,11	3,22	4,27	5,92	11,26	10,40	15,20	32,64
B. 2	54,47	49,84	23,84	6,78	4,76	1,28	3,29	4,45	6,49	8,95	9,99	15,64	26,86
B.1	62,06	29,32	13,79	1,58	4,85	17,48	2,71	0,10	-	4,95	3,71	2,83	24,98
TTL	59,29	45,98	25,41	3,22	2,07	2,07	2,57	3,68	5,28	9,53	9,32	19,00	28,71

Sumber: Survei Hotel Bulanan (VHTS), BPS Provinsi Bali, 2021

Rata-rata lama menginap tamu asing dan domestik pada hotel berbintang di Bali bulan September 2020 tercatat 1,87 hari, naik 0,21 poin dibandingkan dengan capaian bulan Agustus 2020 (m to m) yang tercatat 1,66 hari. Jika dibandingkan dengan capaian bulan September 2019 (y on y) yang tercatat 2,97 hari, terindikasi penurunan sedalam -1,10 poin.

Dengan melihat dampak nagatif dari Covid-19 ini terhadap industri perhotelan, setiap hotel di Bali menetapkan strategi untuk bisa bertahan hidup, termasuk hotel berbintang. Dalam artikel ini dibahas dua strategi hotel benbintang dalam menghadapi situasi Covid-19 ini. Kedua strategi hotel benbintang ini diperbandingkan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan persamaan dan perbedaan dari masing-masing strategi hotel berbintang tersebut.

Landasan Teori

Menurut Terry (1997), manajemen adalah seni mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan utama organisasi melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pemantauan. Menurut Wilson (2012), manajemen merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategi adalah seni dan ilmu merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan. strategi manajemen fokus pada upaya untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi (David, 2011). Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Strategi Kompetitif Generik menurut Porter, (1985) terdapat dua tipe dasar keunggulan kompetitif yang dapat dimiliki perusahaan: biaya rendah atau diferensiasi. Dua tipe dasar keunggulan kompetitif yang dikombinasikan dengan lingkup kegiatan yang ingin dicapai oleh perusahaan, mengarah pada tiga strategi umum untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri: kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Strategi fokus memiliki dua varian, fokus biaya dan fokus diferensiasi. Jauch (1996) mengungkapkan strategi manajemen perusahaan dapat dilakukan dalam fungsi perusahaan mulai dari strategi produksi/operasi, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan akuntansi. Menurut Sabariah (2016), bahwa pengelolaan stratejik perusahaan dapat dilakukan secara menyeluruh dan sistematis dari setiap fungsi perusahaan atau bisnis. Alma (2016) menyatakan perusahaan harus memulai dan menjalankan beberapa fungsi manajemen, antara lain: (1) Fungsi produksi/operasi, yaitu melaksanakan berbagai kegiatan dan menghasilkan keluaran yang disebut produk, baik berupa barang maupun jasa. (2) Fungsi pemasaran, yaitu setelah produk tersedia, produk tersebut harus diketahui dan sampai ke tangan konsumen atau

pelanggan. (3) Fungsi keuangan, yaitu fungsi mencari sumber dana dan juga mengalokasikan sumber dana ke arah yang lebih produktif. (4) Fungsi personalia, yaitu kegiatan mulai dari merekrut, menggunakan dan memelihara sumber daya manusia. (5) Fungsi akuntansi, yaitu mencatat dan mendokumentasikan semua kegiatan dalam perusahaan sekaligus dapat meringkas atau melaporkan keadaan perusahaan.

Marek (2013) mengungkapkan BC/DR (*Business Continuity/Disaster Recovery*) terdiri dari 4 tahap meliputi: (1) Bisnis seperti biasa, (2) Bencana terjadi, (3) Pemulihan, dan (4) Melanjutkan Produksi. Pemulihan bencana dan rencana kesinambungan bisnis membutuhkan Rencana BC dan DR pada saat bencana dan agar organisasi dapat mempertahankan diri, mereka harus merencanakan, merancang, menyebarkan, dan memelihara rencana tersebut Jorrigala (2017).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu pengumpulan data dalam bentuk setting yang alamiah dengan maksud untuk menginterpretasikan fenomena yang terjadi dimana peneliti merupakan instrumen kunci (Anggito dan Setiawan, 2018). Penelitian ini akan memaparkan secara rinci kegiatan perencanaan atau tindakan apa saja yang dilakukan oleh tim manajemen di The Westin Resort Nusa Dua Bali dan di Wyndham Garden Kuta Beach Bali untuk mempersiapkan manajemen strategis dalam menghadapi situasi pandemi Covid-19. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara dan studi kepustakaan, sedangkan metode observasi tidak dilakukan dalam penelitian ini mengingat situasi pandemi yang sedang berlangsung dan akses ke area hotel tidak dimungkinkan.

Lokasi Penelitian ini adalah di The Westin Resort Nusa Dua yang merupakan salah satu hotel bintang 5 dari perusahaan hotel terbesar di dunia yaitu Marriott International (MI), yang berlada di Kawasan Wisata ITDC Lot N-3, Nusa Dua, Bali dan Wyndham Garden Kuta Beach Bali dan Wyndham Garden Kuta Beach Bali. Wyndham Garden Kuta Beach Bali merupakan jaringan hotel internasional (*chain*) bintang empat yang beroperasi di bawah operator hotel terbesar di dunia yang dinamakan Wyndham Hotel Group. Wyndham Garden Kuta Beach Bali terletak di Jalan Pantai Kuta, tepatnya di seberang Pantai Kuta.

Sampel informan ditentukan dengan metode *purposive sampling*, yaitu teknik pengumpulan sampel dengan mempertimbangkan hal-hal tertentu (Sugiyono, 2013). Informan yang dipilih dalam penelitian ini adalah masing-masing kepala departemen di The Westin Resort Nusa Dua dan di Wyndham Garden Kuta Beach Bali beserta para staf yang memahami manajemen perusahaan hotel tersebut. Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan model analisis interaktif dikemukakan oleh Miles, Huberman dan Saldana (2014) yang meliputi: 1) *data collection* (koleksi data), 2) *data condensation* (kondensasi data) yang mencakup a) pemilihan (*selecting*), b) pengerucutan (*focusing*), c) peringkasan (*abstracting*), d) penyederhanaan dan transformasi (*data simplifying dan transforming*), 3) *data display* (penyajian data) dan 4) *conclusion/verication* (kesimpulan/ verifikasi data). Uji validitas dan reliabilitas data dengan triangulasi (*cross check*) terhadap data, metode, investigator dan teori (Denzin, 1978).

Hasil dan Pembahasan

● The Westin Resort Nusa Dua

Terdapat dua strategi manajemen yang diterapkan oleh The Westin Resort Nusa Dua, yaitu strategi generik dan strategi fungsi korporat. Strategi generik terdiri dari (1) kepemimpinan biaya (cost leadership) dimana The Westin Resort Nusa Dua mengurangi biaya operasional tanpa mengurangi gaji pokok dan tunjangan dasar kesejahteraan karyawan. (2) Diferensiasi (differentiation), The Westin Resort Nusa Dua melakukan diferensiasi produk yaitu berada di kawasan ITDC dengan pengamanan dan penerapan standar protokol kesehatan yang ketat dan tidak sembarang orang bisa keluar masuk kawasan ini. (3) Fokus, manajemen

The Westin Resort Nusa Dua fokus menerapkan standar protokol kesehatan yang ketat bagi karyawan dan tamu yang menginap, agar tamu yang akan menginap di hotel merasa lebih aman dan sesuai dengan kebutuhan dan harapannya. Sedangkan fungsi strategis perusahaan terdiri dari: (1) Fungsi produksi atau operasi, dimana manajemen hotel disiplin untuk menjaga pelayanan prima dan mencari terobosan dan peluang bisnis, seperti bekerja sama dengan restoran ternama untuk menjual produk makanannya di The Westin Resort Nusa Dua. (2) Fungsi pemasaran dimana pihak pengelola melakukan penyesuaian paket menginap untuk mengimbangi penurunan daya beli masyarakat, seperti paket menginap "bayar sekarang tinggal nanti". Selain itu, dari aspek komunikasi pemasaran, berkolaborasi dengan radio dan majalah untuk mempromosikan paket "bayar sekarang tinggal nanti". (3) Fungsi keuangan, dengan mengelola keuangan secara efisien dengan tetap menjaga arus kas sehingga mampu menyeimbangkan pendapatan dengan kewajiban pembayaran utang, serta kebutuhan biaya operasional dan pemeliharaan. Selain itu, bila perlu, membuat jadwal permintaan pembayaran pokok dan bunga cicilan di bank peminjam. (4) Fungsi manajemen sumber daya manusia, dengan memberhentikan seluruh pegawai kontrak dan membuka program pensiun dini untuk pegawai tetap, karyawan yang telah bekerja selama bertahun-tahun. Selain itu, jadwal kerja juga telah disesuaikan mengingat jumlah karyawan telah berkurang secara signifikan. Manajemen juga memperhatikan kesehatan pekerja dengan menyediakan masker, *hand sanitizer*, sarung tangan dan vitamin untuk menghindari paparan virus. (5) Fungsi akuntansi, dengan tetap dilaksanakan mulai dari rencana anggaran, setiap saat transaksi dicatat, dicatat dan dilaporkan. Selain itu, sistem yang terkomputerisasi dan *online* diterapkan secara menyeluruh sehingga informasi dengan cepat menjangkau semua lini terkait untuk mengurangi kecurigaan dan penipuan. Uraian ini sejalan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Puspita (2021).

Gambar 1. The Westin Resort Nusa Dua
Sumber: https://www.balihotelbeaches.com/hotels/thewestin/index.php

● Wyndham Garden Kuta Beach Bali

Untuk menentukan *best practices* untuk mempersiapkan, menyebarkan, dan memelihara *Strategic Recovery Plan* (Rencana Pemulihan Strategis) dalam rangka ketahanan selama pandemi Covid-19 meliputi fase-fase berikut:

Fase 1. Riset Pasar dan Strategi Bisnis

Tidak mudah untuk memprediksi Perilaku Pasar pada saat pandemi; asumsi akan berubah berdasarkan situasi tanpa informasi awal yang tepat. Oleh karena itu, riset pasar

akan lebih pada penilaian waktu ke waktu dan pemantauan semua faktor yang mempengaruhi pasar itu sendiri, termasuk:

a. Kebijakan Pemerintah, Pembatasan Perjalanan, dan Pengumuman Industri
b. Permintaan dan Penilaian Perjalanan
c. Penilaian Pasar Domestik
d. Tinjauan Sentimen Pasar.

Penilaian daftar pertama di atas diikuti dengan strategi bisnis yang harus dijalankan oleh orang yang ditunjuk. Di bawah ini adalah contoh Riset Pasar dan Strategi Bisnis yang dikembangkan Wyndham Garden Kuta Beach Bali. Situasi pasar dapat berubah dengan cepat tergantung pada keputusan yang diambil oleh Pemerintah, dan keputusan tersebut juga dapat berubah mengikuti tingkat pandemi. Umumnya, pasar lebih memilih untuk mengambil posisi *wait and see* dan hal ini menyebabkan kesulitan untuk meramalkan atau memprediksi hasil bisnis. Tim Penjualan dan Pemasaran dengan General Manager harus selalu memperbarui Riset Pasar di atas mengikuti situasi terkini. Hal ini memungkinkan manajemen untuk tetap memahami perubahan perilaku pasar selama kondisi tak terduga yang dihadapi hotel.

Fase 2. Prioritas Utama

Strategic Recovery Plan tahap kedua yang dikembangkan di Wyndham Garden Kuta Beach Bali ini terdiri dari daftar hotel yang harus dimiliki dan harus dilakukan selama situasi yang menantang dengan sumber pasar yang terbatas, setiap item memiliki kotak centang yang harus diisi setelah diterapkan. *List Hotel Must Have* merupakan komponen utama yang harus disiapkan oleh Sales and Marketing Department agar siap sewaktu-waktu dibutuhkan, sedangkan *List Hotel Must Do* mengacu pada tindakan yang harus dilakukan oleh tim Sales dan Marketing.

Fase 3. Temuan Strategis

Setelah Riset Pasar fase 1 dan Prioritas Utama fase 2 diperbarui berkesinambungan, dianalisa bersama seluruh manajemen dan disusun menjadi sebuah *Finding Strategy*. Strategi Temuan ini akan membantu manajemen untuk memutuskan tindakan yang lebih detail begitu ada peluang tiba-tiba tersedia di pasar. Wyndham Garden Kuta Beach Bali membuat Strategic Findings dalam bentuk tabel.

Fase 4. Tetapkan Tonggak (*Set Milestone*)

Tahap ini mengelaborasi strategi lebih detail menjadi *milestone* dengan tujuan yang jelas yang dinyatakan sebagai pedoman bagi tim Sales dan Marketing untuk mengambil keputusan. Setiap *milestone* didukung dengan rencana taktis yang wajar dengan terukur, terikat waktu dan hasil yang harus dikejar oleh tim yang ditunjuk sebagai pertanggungjawabannya.

Fase 5. Proyeksi Segmen Pasar

Tahap 5 ini terdiri dari *Business Scenario* atau prediksi yang berfokus pada Segmen Pasar secara bulanan hingga akhir tahun.

Fase 6. Rencana Kerja

Fase ini merupakan langkah terakhir dari *Strategic Recovery Plan*; merupakan meja kontrol yang digunakan oleh setiap orang yang ditugaskan untuk rencana tersebut untuk dapat memantau kemajuan pekerjaan mereka.

Keenam fase *Strategic Recovery Plan* tersebut wajib dimutakhirkan setiap hari dan didiskusikan secara mingguan antara Manajemen dan Wyndham Corporate untuk terus memantau perkembangan bisnis selama situasi pandemi.

Ada 3 langkah strategis yang dilakukan manajemen Wyndham Garden Kuta Beach Bali untuk menjamin kepastian *Strategic Recovery Plan* dapat berjalan dengan baik, yaitu: (1) Melanjutkan pelatihan dan pengembangan untuk seluruh tim Sales and Marketing dan *Senior Leaders* di Wyndham Garden Kuta Beach Bali, sehingga semua *key person* di hotel memahami tujuan penerapan *Strategy Recovery Plan* dalam rangka ketahanan menghadapi situasi yang tidak terduga akibat pandemi Covid-19; (2) Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada tim yang berhasil melaksanakan tugas yang diberikan pada *Strategic Recovery Plan* tersebut; (3) Memberikan batas waktu pelaporan yang jelas kepada setiap tim yang ditunjuk pada Strategic Recovery Plan tersebut. Uraian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Putra (2021).

Gambar 1. Wyndham Garden Kuta Beach Bali
Sumber: https://www.wyndhamgardenkutabali.com/

● Perbandingan kedua Strategi

Tabel 1.2
Perbandingan Strategi Manajemen antara The Westin Resort Nusa Dua dan Wyndham Garden Kuta Beach Bali.

	The Westin Resort Nusa Dua	Wyndham Garden Kuta Beach Bali
Persamaan	• Merupakan strategi manajemen hotel dalam menghadapi situasi Covid-19. • Menerapkan efisiensi dan efektivitas agar dapat bertahan. • Berlaku internal	• Merupakan strategi manajemen hotel dalam menghadapi situasi Covid-19. • Menerapkan efisiensi dan efektivitas agar dapat bertahan. • Berlaku internal
Perbedaan	• Menggunakan strategi generik yang sesuai dengan teori Porter (1985) dan strategi funsional	• Menggunakan strategi *Strategic Recovery Plan* yang terinspirasi dari teori Business Continuity/Disaster Recovery Plan) yang terdiri dari 6 fase dan 3 langkah strategis untuk

		memastikan rencana tersebut terlaksana dengan baik

Persamaan dan perbedaan strategi manajemen kedua hotel bintang menghadapi situasi Covid-19 adalah sebagai berikut: Persamaannya, kedua hotel bintang (The Westin Resort Nusa Dua dan Wyndham Garden Kuta Beach Bali), sama-sama merupakan strategi manajemen hotel yang dilakukan dalam menghadapi situasi Covid-19 dan sama-sama menerapkan efisiensi dan efektivitas agar dapat bertahan. Kedua analisis strategi ini bersifat internal atau berlaku untuk ke dalam perusahaan sebagaimana penelitian Ivan (2020) dan Nuruddin, dkk (2020), yang berbeda dengan penelitian Diayudha (2020), dan Herdiana (2020) yang cendrung internal dan eksternal. Perbedaannya, The Westin Resort Nusa Dua menggunakan strategi generik sesuai dengan teori Poster (1985), dan strategi funsional, sedangkan Wyndham Garden Kuta Beach Bali menggunakan menggunakan strategi *Strategic Recovery Plan* yang terinspirasi dari teori Business Continuity/Disaster Recovery Plan) yang meliputi 6 fase dan 3 langkah strategis untuk memastikan rencana tersebut terlaksana dengan baik.

Simpulan dan Saran

Strategi yang diterapkan The Westin Resort Nusa Dua sebagai hotel Bintang 5 adalah strategi generik dan strategi fungsi perusahaan. Strategi generik terdiri dari (1) kepemimpinan biaya (cost leadership) dimana The Westin Resort Nusa Dua mengurangi biaya operasional tanpa mengurangi gaji pokok dan tunjangan dasar kesejahteraan karyawan. (2) Diferensiasi (differentiation), The Westin Resort Nusa Dua melakukan diferensiasi produk yaitu berada di kawasan ITDC dengan pengamanan dan penerapan standar protokol kesehatan yang ketat dan tidak sembarang orang bisa keluar masuk kawasan ini. (3) Fokus, manajemen The Westin Resort Nusa Dua fokus menerapkan standar protokol kesehatan yang ketat bagi karyawan dan tamu yang menginap, agar tamu yang akan menginap di hotel merasa lebih aman dan sesuai dengan kebutuhan dan harapannya. fungsi strategis perusahaan terdiri dari: (1) Fungsi produksi atau operasi, dimana manajemen hotel disiplin untuk menjaga pelayanan prima dan mencari terobosan dan peluang bisnis, seperti bekerja sama dengan restoran ternama untuk menjual produk makanannya di The Westin Resort Nusa Dua. (2) Fungsi pemasaran dimana pihak pengelola melakukan penyesuaian paket menginap untuk mengimbangi penurunan daya beli masyarakat, seperti paket menginap "bayar sekarang tinggal nanti". Selain itu, dari aspek komunikasi pemasaran, berkolaborasi dengan radio dan majalah untuk mempromosikan paket "bayar sekarang tinggal nanti". (3) Fungsi keuangan, dengan mengelola keuangan secara efisien dengan tetap menjaga arus kas sehingga mampu menyeimbangkan pendapatan dengan kewajiban pembayaran utang, serta kebutuhan biaya operasional dan pemeliharaan. Selain itu, bila perlu, membuat jadwal permintaan pembayaran pokok dan bunga cicilan di bank peminjam. (4) Fungsi manajemen sumber daya manusia, dengan memberhentikan seluruh pegawai kontrak dan membuka program pensiun dini untuk pegawai tetap, karyawan yang telah bekerja selama bertahun-tahun. Selain itu, jadwal kerja juga telah disesuaikan mengingat jumlah karyawan telah berkurang secara signifikan. Manajemen juga memperhatikan kesehatan pekerja dengan menyediakan masker, *hand sanitizer*, sarung tangan dan vitamin untuk menghindari paparan virus. (5) Fungsi akuntansi, dengan tetap dilaksanakan mulai dari rencana anggaran, setiap saat transaksi dicatat, dicatat dan dilaporkan. Selain itu, sistem yang terkomputerisasi dan *online* diterapkan secara menyeluruh sehingga informasi dengan cepat menjangkau semua lini terkait untuk mengurangi kecurigaan dan penipuan. Sedangkan strategi yang diterapkan oleh Wyndham Garden Kuta Beach Balisebagai hotel Bintang 4 adalah Strategic Recovery Plan yang terdiri dari: Riset Pasar dan Strategi Bisnis, Prioritas Utama, Temuan Strategis, Set Milestone, Proyeksi Segmen Pasar, dan Rencana Kerja. Untuk memastikan rencana berjalan baik dilakukan Strategic Action (tindakan strategis): (1) Melanjutkan pelatihan dan pengembangan untuk seluruh tim Sales and Marketing dan Senior

Leaders, (2) Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada tim yang berhasil, (3) Memberikan batas waktu pelaporan

Persamaan dan perbedaan dua strategi manajemen hotel bintang di Bali dalam menghadapi situasi Covid-19 adalah sebagai berikut: Persamaannya, kedua hotel bintang (The Westin Resort Nusa Dua dan Wyndham Garden Kuta Beach Bali), sama-sama merupakan strategi manajemen hotel yang dilakukan dalam menghadapi situasi Covid-19 dan sama-sama menerapkan efisiensi dan efektivitas agar dapat bertahan, dan cenderung berlaku internal. Perbedaannya, The Westin Resort Nusa Dua menggunakan strategi generik sesuai dengan teori Poster (1985), dan strategi funsional, sedangkan Wyndham Garden Kuta Beach Bali menggunakan menggunakan strategi *Strategic Recovery Plan* yang terinspirasi dari teori Business Continuity/Disaster Recovery Plan) yang meliputi 6 fase dan 3 langkah strategis untuk memastikan rencana tersebut terlaksana dengan baik.

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan yang ditarik maka dapat disarankan agar Perbandingan Strategi yang diambil hotel The Westin Resort Nusa Dua dan Wyndham Garden Kuta Beach Bali dapat menjadi acuan bagi hotel lainnya dalam menghadapi pandemi Covid-19 agar hotel tetap bisa beroperasi dalam kondisi yang tidak normal. Jika strategi tersebut diacu maka perbandingan strategi hotel bintang menghadapi Covid -19 ini bisa diamati lebih jauh secara lebih detail berdasarkan bidang dan sub-bidang yang dikuasai sehingga menghasilkan persepsi yang lebih rinci.

Daftar Pustaka

Alma, B, 2016, *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Alfabeta, Bandung.

Anggito, A., & Setiawan, J., 2018, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, CV Jejak (Jejak Publisher), Sukabumi.

Burkle, F. M. Jr, 2006, Globalization and disasters: Issues of Public Health, State Capacity and Political Action. *Journal of International Affairs*.

David, F.R., 2011, Strategic Management, Concept and Cases, 13th edition, Pearson Prentice Hall, Upper Sadle River, NJ.

Denzin, N.K.,1978, *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*, McGraw-Hill, NewYork.

Diayudha, L., 2020, Industri Perhotelan Di Indonesia Pada Masa Pandemi Covid-19: Analisis Deskriptif. Journal *FAME*, Vol.3 (No.1).

Herdiana, D., 2020, Rekomendasi Kebijakan Pemulihan Pariwisata Pasca Wabah Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) Di Kota Bandung. *JUMPA*, Vol.7 (No.1).

Ivan, I., 2020, "Effects of Dynamic Organization and Digital Innovation on the Hotel Tourism Industry during the Coronavirus Pandemic Period".

Jakarta Glove, 2020, Bali Tourism Struggles to Survive during Pandemic. Retrieved from: https://jakartaglobe.id/vision/bali-tourism-struggles-tosurvive-during-pandemic.

Jauch, L. R., 1996, Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, Erlangga, Jakarta.

Jorrigala, V., 2017, Business Continuity and Disaster Recovery Plan for Information Security, Culminating Projects in Information Assurance.

Kotler, Philip dan Gary Armstrong. (2012). Principles of Marketing, Edisi 14, New Jersey: Prentice-Hall Published.

Marek, Z., 2013, Business Continuity/Disaster Recovery.

Martin, B. C., 2002, Disaster Recovery Plan: Strategies and Process. Boston, MA: SANS Institute.

Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J., 2014, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3, Sage Publications, USA

Nuruddin, dkk, 2020, Strategi Bertahan Hotel di Bali Saat Pandemi Covid-19. *Jurnal Kajian Bali*, Vol.10 (No.2).

Paramita, I.B.G., Putra, I.G.G.P.A., 2020, "New Normal Bagi Pariwisata Bali Di Masa Pandemi Covid-19". *Jurnal Ilmiah Pariwisata Agama dan Budaya*, ISSN 2527-9734.
Porter, M.E., 1985, "*Competitive Advantage*", Ch. 1, pp 11-15, The Free Press, New York
Puspita, N P LA.,2021, Hotel Strategy in Facing the Covid-19 Pandemic (The Westin Resort Nusa Dua Experience), *International Journal of Glocal Tourism* Volume 2 Number 1, March 2021 e-ISSN 2774-9606 p-ISSN 2774-9614 https://ejournal.catuspata.com/index.php/injogt
Putra, RABN, 2021, Strategic Recovery Plan: The Resilience of Wyndham Garden Kuta Beach Bali after Major Impacts of Covid-19 Pandemic, *International Journal of Glocal Tourism* Volume 2 Number 1, March 2021 e-ISSN 2774-9606 p-ISSN 2774-9614 https://ejournal.catuspata.com/index.php/injogt
Sabariah, E., 2016, *Manajemen Strategis*, PT Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
Setiadi, 2013, *Konsep dan Praktik Penulisan Riset Keperawatan Edisi 2*, Graham Ilmu, Jogyakarta
Sugiyono, 2014, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, Alfabeta, Bandung
Terry, G. R., 1997, Prinsip-prinsip Manajemen, Bumi Aksara, Jakarta
Wilson, B., 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta
World Health Organization, 2020, 'WHO | What is a Pandemic?' World Health Organization.