

MANAJEMEN KRISIS HOTEL KYRIAD MURAYA BANDA ACEH SAAT PANDEMI COVID-19

Deni Yanuar, Nadia Muharman, Rahmawati, Maini Sartika, Yashirly
Asyhurin Oktayuana

Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Syiah Kuala
Email: deni.yanuar@unsyiah.ac.id

Diterima: 21 Maret 2022; Direvisi: 26 April 2022; Disetujui: 12 Juni 2022

Abstrak

Kyriad Muraya menjadi *role model* dalam hal penerapan protokol kesehatan 4M pada saat pandemi COVID-19 di Aceh. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana tahapan manajemen krisis dilakukan oleh hotel Kyriad Muraya Aceh saat pandemi COVID-19. Teori yang digunakan dalam penelitian ini ialah *Situational Communication Crisis Theory* oleh W. Timothy Coombs. Penelitian ini menggunakan konsep tahapan krisis menurut Steven Fink yang terbagi atas tahap prodromal, tahap akut, tahap kronik dan tahap resolusi, dan juga menggunakan konsep langkah mengelola krisis menurut Rhenald Kasali. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dan pengumpulan data dilakukan dengan wawancara semi terstruktur terhadap lima informan yang dipilih menggunakan metode *purposive sampling* serta dokumentasi dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hotel Kyriad Muraya melewati tahap prodromal. Namun ketika memasuki tahap akut, kronik hingga resolusi, manajemen hotel melakukan berbagai tindakan penanganan krisis, yaitu dengan melakukan analisis krisis dan pilihan strategi. Pilihan strategi berupa kompromi, mengubah kebijakan, modifikasi operasional, dan meluruskan citra dan juga melakukan pengendalian krisis.

Kata Kunci: Komunikasi Krisis, Manajemen Krisis, Tahap Krisis

Abstract

Kyriad Muraya becomes a *role model* in terms of implementing the 4M health protocol during the COVID-19 pandemic in Aceh. This study aims to determine how the Kyriad Muraya Aceh hotel carried out the stages of crisis management during the COVID-19 pandemic. The theory used in this research is *Situational Communication Crisis Theory* by W. Timothy Coombs. This study employed the concept of crisis stages by Steven Fink, consisting of the prodromal stage, acute stage, chronic stage, and resolution stage, and also used the concept of crisis management steps by Rhenald Kasali. This study used a qualitative approach, and data were collected using semi-structured interviews of five informants selected using a *purposive sampling* technique, as well as documentation and observation. The results of this study showed that the Kyriad Muraya Hotel passed through the prodromal stage. However, when it entered the acute, chronic, and resolution stages, the hotel management performed various crisis handling actions, including crisis analysis and the choice of strategy. The strategies included an adaptive strategy in the form of negotiation, changing policies, operational modifications, image improvement, and carrying out crisis control.

Keywords: Crisis Communication, Crisis Management, Crisis Stage

Pendahuluan

Krisis merupakan sebuah situasi yang dapat terjadi di mana saja, kapan saja dan kepada siapa saja. Krisis tidak pernah memihak ataupun pilih-pilih kasih. Menurut Putri (2014), krisis adalah situasi yang dapat datang dengan tak terduga menimpa perusahaan. Penyebab krisis yang melanda suatu perusahaan pun tidak hanya diakibatkan oleh kesalahan manusia (*human error*), tetapi juga dapat di luar dari kendali manusia dalam perusahaan tersebut.

Seperti halnya pada akhir tahun 2019, dunia tengah mengalami krisis disebabkan adanya virus COVID-19 yang dapat ditularkan dari manusia ke manusia dan telah menyebar secara luas lebih di 190 negara dan teritorial lainnya (Susilo et al., 2020). Pandemi global ini memunculkan permasalahan bagi banyak negara. Badan Kesehatan Dunia (*World Health Association/WHO*) meminta negara-negara untuk mengambil tindakan yang mendesak dan agresif untuk mencegah dan mengatasi penyebaran virus COVID-19 (Valerisha & Putra, 2020).

Di Indonesia, tingkat penyebaran virus COVID-19 semakin hari kian meningkat. Untuk mengurangi penyebaran virus, Pemerintah Indonesia menerapkan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yaitu pembatasan kegiatan tertentu penduduk dalam suatu wilayah yang diduga terinfeksi COVID-19 (Hasrul, 2020). Hal ini ditetapkan dalam peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2020 (Simangunsong et al., 2020, Syafrida & Hartati, 2020). Kebijakan PSBB dan juga *lockdown* berdampak pada banyak hal, tidak terkecuali pada industri pariwisata yang ada di Indonesia. Tercatat pada Badan Pusat Statistik (BPS) adanya penurunan wisatawan mancanegara pada Maret 2020 sebesar 64,11 persen dibandingkan jumlah kunjungan pada Maret 2019, yaitu dari 1,31 juta kunjungan menjadi 470,8 ribu kunjungan (Badan Pusat Statistik, 2020). Hal ini juga berkaitan dan berdampak cukup besar pada industri perhotelan.

Industri perhotelan merupakan industri yang sangat terpengaruh dan berdampak hebat akibat pandemi COVID-19 (Diayudha, 2020). Banyaknya hotel yang terpaksa tutup karena tidak lagi kedatangan tamu serta bisnis makanan dan pertemuan yang tidak lagi terisi (Maulina et al., 2021). Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia melaporkan pada April 2020 tercatat sebanyak 1.642 hotel di 31 provinsi di Indonesia yang terpaksa tutup sementara karena wabah COVID-19 (Bappenas, 2020). Ketua Umum Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) Haryadi Sukamdani

menyatakan dari 1.642 hotel tersebut, terdapat sebanyak 501 hotel yang tutup di Jawa Barat, disusul oleh Bali sebanyak 281 hotel, Jawa Timur 144 hotel dan Jakarta 100 hotel (Nabila, 2020).

Situasi ini dapat dikatakan sebagai suatu krisis yang memerlukan manajemen penanganan terhadap krisis tersebut (Purwaningwulan, 2013). Pada dasarnya manajemen krisis ialah bagaimana suatu perusahaan dalam menghadapi krisis, membuat keputusan di saat krisis, dan memantau dari perkembangan krisis (Salma, 2018). Menurut Ardianto (2013), manajemen krisis merupakan hal penting untuk suatu instansi/perusahaan karena praktiknya, pada manajemen krisis dapat memberikan kemampuan untuk memberi tanggapan secara sistematis pada saat mengalami krisis.

Pandemi COVID-19 membuat perusahaan harus mampu dalam memberikan solusi yang terbaik dalam menghadapi krisis, hal ini dimulai dari persiapan menghadapi krisis hingga mempersiapkan penanganan guna menghindari keberlangsungan krisis (Nurhidayati, 2020). Krisis dapat menguji suasana internal serta eksternal pada perusahaan, yaitu berupa kredibilitas, keberadaan, dan citra yang dibangun. Menurut Putri (2014), perusahaan dituntut untuk mampu menghadapi segala jenis krisis yang mungkin terjadi dalam perusahaannya dengan cepat dan tepat agar kondisi krisis pada perusahaan tersebut tidak meningkat menjadi keadaan kritis.

Dilansir dari Cnnindonesia.com, di Aceh sebagian besar hotel dan *home stay* (penginapan) juga memberhentikan operasional untuk sementara waktu dan merumahkan karyawan diakibatkan wabah COVID-19 (cnnIndonesia, 2020a). Penutupan sementara hotel ini sesuai dengan imbauan pemerintah untuk pembatasan jarak sosial dalam rangka pencegahan penyebaran virus COVID-19. Seperti halnya hotel bintang 5 Hermes Palace Hotel Banda Aceh yang menutup aktivitas hotel sementara waktu pada tanggal 6 April 2020 guna mengikuti imbauan pemerintah dan juga dikarenakan tingkat okupansi menurun drastis akibat pandemi COVID-19 (cnnIndonesia, 2020b).

Tabel 1. Daftar Hotel di Aceh Tutup Sementara/ Melaksanakan Cuti
Karyawan Akibat Pandemi COVID-19

No.	Nama Hotel	Tanggal
1	Arabia Hotel	1 April 2020
2	Ayani Hotel	1 April 2020
3	Grand Arabia Hotel	31 Maret 2020
4	Grand Nanggroe Hotel	20 Maret 2020
5	Grand Permatahati Hotel	1 April 2020
6	Hotel Kartika	1 April 2020
7	Hermes Hotel	6 April 2020
8	Kuala Radja	1 April 2020
9	Kumala hotel	1 April 2020
10	Kyriad Muraya	21 Maret 2020
11	Mars Hotel	3 April 2020
12	Mekkah Hotel	27 Maret 2020
13	Oasis Hotel	9 April 2020
14	The Pade Hotel	18 Maret 2020
15	Wisma Teuku Umar	1 April 2020
16	Mars Resort Sabang	1 April 2020
17	The Pade Dive Resort	18 Maret 2020

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Memasuki masa *New Normal*, pada Juni 2020, hotel yang tutup sementara kembali dibuka setelah kurang lebih 3 bulan menutup aktivitas perhotelan. Meski tamu yang menginap masih sangat minim dikarenakan virus COVID-19 masih belum berakhir (cnnIndonesia, 2020b). Ketua Persatuan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) Provinsi Aceh, Yusri Syamaun menilai bahwa dibukanya kembali bisnis perhotelan dapat kembali meningkatkan perekonomian yang sejak tiga bulan terakhir menurun

drastis (Portal Satu, 2020). Bapak Yusri Syamaun membenarkan terkait laporan beberapa hotel yang terpaksa tutup sementara tersebut, namun terdapat pula hotel yang tidak menetapkan kebijakan tutup sementara dan tetap beroperasi tetapi dengan mengurangi jam kerja karyawan, seperti pada Hotel Kyriad Muraya Banda Aceh.

General Manager hotel tersebut, Bambang Pramusinto menginformasikan melalui portal berita (cnnIndonesia, 2020a) bahwa operasional Hotel Kyriad Muraya masih berjalan dan tidak mengambil kebijakan untuk menutup aktivitas hotel hanya saja mengurangi jumlah kamar yang dibuka dan sebagian karyawan dirumahkan sejak 21 Maret 2020 untuk mengambil cuti secara bergantian dengan pengurangan jumlah gaji 40 persen dari gaji normal per bulan.

Hotel Kyriad Muraya mengaku mengalami kerugian mencapai Rp 1,2 miliar pada Maret 2020 hingga mencapai Rp 3 miliar pada April 2020, hal ini disebabkan karena okupansi (tingkat hunian kamar) pada bulan Maret mengalami penurunan drastis. Hal ini dikarenakan banyaknya tamu yang membatalkan pesanan penginapan dan juga membatalkan kegiatan acara dikarenakan larangan dari pemerintah untuk melakukan kegiatan dinas di luar kantor. Sehingga okupansi Hotel Kyriad Muraya pada saat itu tidak lebih dari 20 persen (Fajri, 2020).

Salah satu penanggulangan krisis yang dilakukan oleh Hotel Kyriad Muraya untuk dapat bertahan di tengah pandemi yaitu melakukan tiga *action* strategi bertahan di tengah pandemi. Pertama adalah memangkas biaya terhadap tiga elemen sebagai penyumbang biaya operasional hotel. Terutama tenaga kerja, *energy cost* seperti listrik, air dan solar, dan yang terakhir semua karyawan diterapkan cuti tidak dibayar secara merata. Kedua, efisiensi atau swakelola untuk menekan pengeluaran daripada operasional hotel. Ketiga, Diversifikasi bisnis karena kamar hotel, restoran dan *event* yang sepi di tengah pandemi COVID-19 (Husna, 2020).

Meski mengalami krisis, Hotel Kyriad Muraya telah menunjukkan perkembangan positif di tengah pandemi COVID-19. Seperti yang dilansir melalui Dialeksis (2020), Hotel Kyriad Muraya menandatangani *Memorandum of Understanding* (MoU) kerja sama dengan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Zainoel Abidin (RSUDZA) sebagai hotel tangguh peduli COVID-19. *General Manajer* Hotel Kyriad Muraya, Bambang Pramusinto mengatakan adanya MoU antara RSUDZA dan

Hotel Kyriad ini dapat mencegah penyebaran COVID-19 baik pada tamu hotel maupun pegawai hotel.

Kyriad Muraya menjadi hotel *role model* dalam hal penerapan protokol kesehatan 4M, yaitu menggunakan masker, mencuci tangan, mencegah kerumunan, dan menjaga jarak. Hotel Kyriad Muraya menjadi hotel *role model* karena merupakan hotel pertama di Aceh yang menerapkan protokol kesehatan hingga merupakan panutan bagi hotel-hotel lainnya dalam melakukan penerapan protokol kesehatan (Komar, 2020). Hal ini didukung pula dengan perolehan Sertifikasi CHSE (*Cleanliness, Health, Safety, and Environment Sustainability*) dengan hasil memuaskan yaitu 100 persen, dilansir dari (Fajri, 2020).

Teori yang digunakan dalam penelitian ini ialah teori Komunikasi Krisis Situasional atau SCCT. Landasan teori dari SCCT adalah teori atribusi yang berfungsi dalam mengantisipasi tanggapan publik terhadap krisis dengan menggunakan strategi respons krisis (*crisis response strategy*) (Coombs & Holladay, 2010).

Studi tentang manajemen krisis pernah diteliti sebelumnya yang mana hasil penelitian tersebut ditemukan adanya hambatan dan dukungan dalam pelaksanaan manajemen krisis yang dihadapi oleh *public relation* PT. Pos Indonesia, sedangkan pada hambatan/ dukungan eksternal berasal dari pihak media dan juga pemegang saham. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini yaitu sama-sama meneliti terkait manajemen krisis perusahaan dengan menggunakan konsep tahapan manajemen krisis (Deswita & Nurrahmawati, 2015). Namun, terdapat perbedaan antara penelitian Merlin Deswita dengan penelitian peneliti. Penelitiannya berfokus pada strategi *public relations* PT Pos Indonesia dalam melakukan manajemen krisis, krisis yang dialami yaitu kerugian finansial dan kepercayaan masyarakat pada PT Pos Indonesia, sedangkan fokus penelitian ini mengenai manajemen krisis dan komunikasi krisis Hotel Kyriad Muraya dalam menghadapi krisis selama masa pandemi COVID-19.

Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana tahapan manajemen krisis yang dilakukan oleh Hotel Kyriad Muraya pada masa pandemi COVID-19.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus yang akan mengkaji aspek “*how*” yaitu bagaimana manajemen krisis yang dilakukan Hotel Kyriad Muraya pada masa pandemi COVID-19. Metode penelitian ini dipilih karena diharapkan dapat membantu peneliti dalam menganalisis penerapan manajemen krisis dalam menghadapi kasus pandemik COVID-19, Metode yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan wawancara semi terstruktur agar memperoleh data penelitian secara lebih mendalam mengenai manajemen krisis yang dilakukan Hotel Kyriad Muraya pada masa pandemi COVID-19. Peneliti juga menggunakan teknik observasi non partisipan untuk mengamati, menyesuaikan atau membuktikan secara langsung mengenai informasi serta situasi Hotel Kyriad Muraya pada masa pandemi COVID-19, baik dari hasil wawancara maupun data pendukung lainnya. Peneliti juga menggunakan teknik dokumentasi dengan melihat dokumen resmi yang berasal dari hotel Kyriad Muraya dan media berita yang berguna untuk membantu peneliti dalam melakukan konfirmasi kebenaran dari hasil wawancara yang dilakukan dengan informan penelitian. Peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* dalam penentuan informan dengan kriteria sebagai berikut: Pertama, pihak yang berperan dalam mengatasi manajemen krisis Hotel Kyriad Muraya pada masa Pandemi COVID-19. Kedua, pihak yang mengatur kebijakan krisis secara internal pada Hotel Kyriad Muraya pada masa Pandemi COVID-19. Ketiga, pihak yang mengkomunikasikan secara eksternal krisis Hotel Kyriad Muraya pada masa pandemi COVID-19. Terakhir, pengunjung/ tamu Hotel Kyriad Muraya pada masa pandemi COVID-19. Alasan peneliti menjadikan pengunjung/tamu sebagai sumber data penelitian ialah untuk mengkonfirmasi dan melihat sudut pandang pengunjung terhadap penerapan manajemen krisis yang dilakukan oleh pihak Kryad Muraya. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis model Miles dan Huberman yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hal ini saling berkaitan dan menentukan hasil akhir analisis (Sugiyono, 2012).

Tabel 2. Profil Informan Penelitian

No	Nama Informan	Jabatan	Jenis Informan
1	Dini Lestari	<i>Sales Marketing Manager</i>	Informan Kunci
2	Pahrizal	<i>HR Officer</i>	Informan Kunci
3	Namira Fathin	<i>PR Officer</i>	Informan Kunci
4	Adi	Pengunjung/ Tamu	Informan Pendukung
5	Meutia	Pengunjung/ Tamu	Informan Pendukung

Hasil dan Pembahasan

Tahapan Krisis Hotel Kyriad Muraya

Hotel Kyriad Muraya merupakan salah satu dari banyaknya hotel yang mengalami krisis akibat pandemi COVID-19. Berikut adalah tahapan-tahapan krisis yang dilewati oleh Hotel Kyriad Muraya pada masa pandemi COVID-19.

Tahap Prodromal

Tahap prodromal merupakan tahap peringatan akan datangnya sebuah krisis. Pada awal krisis COVID-19, manajemen hotel Kyriad Muraya belum mengidentifikasi sinyal-sinyal atau tanda akan terjadinya krisis.

Berdasarkan pemaparan Informan, krisis akibat pandemi COVID-19 merupakan kondisi yang mengejutkan bagi hotel Kyriad Muraya hingga tidak adanya persiapan bagi manajemen hotel yang mengakibatkan penurunan okupansi secara drastis.

Tahap Akut

Tahap ini terjadi saat virus COVID-19 memasuki wilayah Banda Aceh dan juga adanya peraturan pemerintah nomor 21 tahun 2020, yaitu penerapan kebijakan Pembatasan sosial berskala besar (PSBB). Dengan adanya kebijakan tersebut, Hotel Kyriad Muraya mulai mengalami penurunan jumlah tamu secara drastis. Seperti yang diungkapkan oleh Dini Lestari, *Sales Marketing Manager* Hotel Kyriad Muraya.

“Seingat saya sih pertengahan Maret 2020 itu langsung lockdown, tamu-tamu langsung check out, semuanya kembali karena lockdown terus okupansi juga langsung drop, terus kegiatan juga banyak di cancel, Tapi kita tidak patah semangat kita tetapantisipasi.” (Dini Lestari, wawancara, 23 Juli 2021)

Pada Maret 2020 merupakan titik awal Hotel Kyriad Muraya mengalami krisis diakibatkan pandemi COVID-19. Penurunan okupansi secara tiba-tiba menyebabkan kerugian mencapai 1,2 miliar dalam kurun waktu yang singkat. Seperti dalam kutipan wawancara Dini Lestari menambahkan:

“Awal 2017 sampai 2019 itu sampai Maret 2020, mungkin okupansi kita jauh ya, tinggi sekali, mungkin hampir 4M, cuma di masa pandemi itu jauh sekali, kalau perbandingan jumlah tamunya itu jauh banget ya. Biasanya kita okupansi itu 80 sampai 90 persen setiap hari tapi begitu pandemi itu langsung drop, drop se drop-dropnya. Mencari untuk 25 persen saja susah. waktu maret itu kita langsung rugi 1,2 M karena banyak yang cancel.” (Dini Lestari, wawancara, 23 Juli 2021)

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut hotel Kyriad Muraya mengalami penurunan okupansi secara drastis akibat pandemi sejak akhir maret 2020 hingga puncak penurunan pada bulan April 2020. Jika dibandingkan dengan periode sebelum datangnya wabah virus corona, okupansi hotel Kyriad Muraya dapat dikatakan sangat stabil. Namun sejak munculnya pandemi COVID-19 kondisi hotel cukup memprihatinkan dan kesulitan untuk memperoleh pengunjung di masa pandemi.

Tahap Kronik

Tahapan ini terjadi saat Manajemen Hotel Kyriad Muraya mulai melakukan tindakan guna penanganan krisis akibat pandemi COVID-19 yang mereka alami. Kyriad Muraya merupakan salah satu hotel yang memilih tetap membuka aktivitas dan operasional hotel di antara banyaknya hotel yang memilih tutup sementara yang berlangsung kurang lebih selama 3 bulan dari awal munculnya pandemi COVID-19. Hal ini disampaikan juga oleh Pahrizal, *HR Officer* Hotel Kyriad Muraya

“Hotel lain memilih menutup operasional hotel karena ya tidak mampu beroperasi, karena tidak ada pemasukan dan hanya ada pengeluaran pada saat pertama kali terdampak COVID-19. Tetapi kita tetap berjalan, walaupun kita pemasukan tidak ada karena juga himbauan pemerintah yang tidak ada membuat kegiatan-kegiatan corporate ataupun pemerintahan.” (Pahrizal, wawancara, 17 Juli 2021)

Berdasarkan apa yang disampaikan informan, Manajemen Hotel Kyriad Muraya mengambil keputusan untuk tidak menutup operasional hotel tidak hanya bertujuan untuk memperoleh keuntungan di masa pandemi tetapi juga memikirkan mengenai nasib dan tanggungan karyawan-karyawan yang bekerja pada Kyriad Muraya.

Tahap Resolusi

Tahap resolusi adalah tahap di mana krisis dapat terkendali dan berangsur membaik setelah dilakukannya berbagai penanganan krisis. Manajemen Hotel mengaku mulai mengalami peningkatan okupansi pada akhir tahun 2020 dan aktivitas perhotelan perlahan kembali membaik.

“Kita sih stabil itu November, Desember 2020, itu okupansi paling tinggi saat pandemi. Juni kemarin karena COVID naik jadi ada beberapa tamu juga yang cancel apalagi dengan adanya PPKM, beberapa tamu yang cancel dari Jakarta juga mungkin takut ya kita zona merah, ada beberapa kegiatan juga yang dibatalkan karena mungkin pemerintah daerah kita tidak memberikan izin.” (Dini Lestari, wawancara, 23 Juli 2021)

Berdasarkan pernyataan tersebut, Hotel Kyriad Muraya telah berhasil mengatasi krisis yang dialami saat pertama kali munculnya COVID-19 di Aceh pada bulan Maret 2020 dan mulai mengalami peningkatan okupansi pada akhir tahun 2020. Namun, pada bulan Juni 2021 telah adanya kebijakan PPKM dikarenakan Banda Aceh merupakan zona Merah COVID-19, maka dari itu Satuan Tugas Penanganan COVID-19 Kota Banda Aceh mengeluarkan surat perihal penundaan kegiatan yang menimbulkan kerumunan, yang mana hal tersebut menyebabkan kembali adanya penurunan okupansi pada Hotel Kyriad Muraya.

Sedikit berbeda dengan pernyataan Pahrizal, Namira Fathin selaku *PR Officer* menyatakan bahwa hotel Kyriad Muraya belum melewati dari krisis dikarenakan virus COVID-19 masih mewabah.

“Sebenarnya kalau dibilang sudah melewati dari krisis itu belum, karena pandemi belum berakhir. Tapi kita selalu yang paling atas ratingnya dibandingkan hotel-hotel yang lain. Bisa dibilang semua hotelier di tahun 2020 hingga 2021 itu tidak ada yang untung, tetapi untuk hotel yang masih bertahan, itu sudah sebuah nilai plus.” (Namira Fathin, wawancara, 23 Juli 2021)

Berdasarkan hasil pada kutipan wawancara di atas, dapat dikatakan hotel Kyriad Muraya telah melewati krisis pada awal pandemi, namun situasi dari pandemi COVID-19 ini masih belum berakhir karena krisis dapat kapan saja kembali, sehingga manajemen hotel akan terus tetap mempertahankan kinerja baik dalam penerapan protokol kesehatan.

Manajemen Krisis Hotel Kyriad Muraya

Datangnya krisis memberikan tekanan kepada manajemen hotel Kyriad Muraya. Untuk dapat mengatasi krisis tersebut, manajemen hotel perlu melakukan langkah cepat mengatasi krisis agar tidak semakin memburuk. Berikut ini merupakan langkah-langkah mengatasi krisis yang dilakukan oleh Manajemen Hotel Kyriad Muraya pada masa pandemi COVID-19.

Analisis Krisis

Sebelum melakukan tindakan lebih jauh dalam mengelola krisis, manajemen hotel melakukan analisis terhadap kemungkinan yang akan terjadi atas keputusan yang akan diambil. Seperti yang disampaikan oleh Pahrizal, *HR Officer* Hotel Kyriad Muraya:

“Biasanya ada manajemen resiko ya namanya, kita juga setiap manajemen sudah mempersiapkan resiko-resiko apa yang akan dialami kedepannya. Tapi resiko itu tidak tau, apasih resiko yang akan datang, jadi untuk kondisi pandemi ini juga begitu. Kita pikirkan dulu tindakan apa yang kita lakukan jadi tidak sembarangan untuk ambil keputusan.” (Pahrizal, wawancara, 17 Juli 2021)

Setiap tim manajemen hotel telah memperkirakan risiko yang mungkin terjadi dari keputusan yang akan diambil. Untuk itu, setiap keputusan didasari atas alasan tertentu, seperti yang disampaikan oleh Dini Lestari:

“Kita pikir kalau tutup malah perekonomian kita akan anjlok ya, kasian karyawan-karyawan yang lainnya juga. kita tetap antisipasi apa yang bisa kita lakukan di masa pandemi agar tetap ada wisatawan atau tamu-tamu hotel yang menginap.” (Dini Lestari, wawancara, 23 Juli 2021)

Selain itu, manajemen hotel juga memperkirakan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat di masa pandemi COVID-19 dan apa yang harus dilakukan untuk dapat menarik minat pengunjung hotel. Seperti dalam kutipan wawancara peneliti dengan Dini Lestari.

“Kita pasti sudah membaca ya, semua situasi yang masa pandemi awal ya, ini pasti tidak akan sebentar karena ini pandemi, seluruh dunia menghadapinya, bukan hanya Indonesia saja, jadi apa sih yang harus kita lakukan, karena kita berhubungan dengan tamu-tamu, dengan orang banyak, apa langkah apa yang harus kita lakukan untuk kerja sama dalam hal untuk sama-sama tamu saya nyaman, karyawan saya nyaman juga, staf-staf saya nyaman dan termasuk saya sendiri juga. Kita bukannya meremehkan, tapi inilah satu pandemi yang membuat seluruh dunia itu merasa down, jadi salah satunya yaitu kerja sama dengan rumah sakit Zainal Abidin. Kalau kita ada yang tamu itu positif kita bisa langsung larikan ke mereka.” (Dini Lestari, wawancara, 23 Juli 2021)

Pihak manajemen hotel Kyriad Muraya telah menganalisis bahwasanya krisis akibat pandemi COVID-19 akan memakan waktu lama, untuk itu dilakukan kerja sama dengan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Zainoel Abidin (RSUDZA) sebagai upaya penanggulangan apabila terdapat tamu atau karyawan hotel yang terindikasi virus COVID-19.

Hotel Kyriad Muraya memiliki strategi dalam penanganan krisis akibat pandemi COVID-19. Berikut strategi yang dilakukan manajemen hotel Kyriad Muraya:

Kompromi

Di antara banyaknya hotel yang memilih menutup operasional sementara waktu dan merumahkan karyawan, Manajemen Hotel Kyriad Muraya memilih untuk tetap membuka operasional dan menetapkan *shift* kerja karyawan. Hal ini dilakukan berdasarkan kompromi yang dilakukan oleh seluruh tim dan staf manajemen hotel.

“Kita melakukan musyawarah untuk mengantisipasi penanggulangan COVID-19 ini. Seluruh staf manajemen hotel, jadi kita berkumpul di suatu ruangan membicarakan hal-hal apa yang kita kedepankan untuk dapat beroperasi. Jadi kita itu tidak ambil keputusan sepihak, kita kembalikan lagi kepada para staf, memilih kita akan melakukan bekerja 12 jam dan cuti tanpa dibayarkan beberapa hari atau kita melakukan pengurangan karyawan. Itu semua kita kembalikan lagi ke staf.” (Pahrizal, wawancara, 17 Juli 2021)

Seperti yang diungkapkan oleh Informan, manajemen hotel Kyriad Muraya melakukan musyawarah untuk turut memberikan keputusan kepada staf hotel terkait operasional hotel di masa pandemi.

Mengubah kebijakan

Kegiatan aktivitas perhotelan selama masa pandemi COVID-19 menjadi tidak normal. Untuk dapat bertahan di tengah krisis, manajemen Kyriad Muraya melakukan tindakan cepat guna mengupayakan agar kegiatan operasional hotel tetap berjalan.

“Kita dari awal sudah mengantisipasi, kita sudah menerapkan prokes, itu langsung kita siapin thermometer untuk mengukur suhu tubuh terus kita siapin pencuci tangan di depan, itu hotel lain belum ada tetapi kita sudah lakukan.” (Dini Lestari, wawancara, 23 Juli 2021)

Berdasarkan pernyataan tersebut, penerapan protokol kesehatan telah dilakukan sejak awal pertama kali munculnya COVID-19 sebagai tindakan awal antisipasi

penyebaran virus. Protokol kesehatan yang dilakukan mulai dari sebelum memasuki lobi yaitu disediakan tempat mencuci tangan, *temperature checker* dan *hand sanitation censor*, kemudian antri pada *receptionis counter*, pada lift, atau duduk di resto yang telah dilengkapi dengan tanda jaga jarak.

Manajemen hotel Kyriad Muraya memastikan semua tamu yang berasal dari luar Aceh atau zona merah memiliki dokumen *Rapid Test*. Selain itu, Namira Fathin selaku *PR Officer* juga menambahkan bahwa Hotel Kyriad Muraya setiap harinya melakukan penyemprotan disinfektan di seluruh area hotel dan seluruh karyawan hotel dilengkapi dengan standar APL (*handgloves*, masker, *face shield*) serta taat dengan protokol kesehatan.

“Tetap menunjukkan kalau kita itu prokes, jadi tamu-tamu juga nyaman kita setiap hari ada daily untuk penyemprotan disinfektan di semua area, baik itu di kamar, di publik area terutama itu tetap wajib, jadi semuanya kita lakukan prokes, prosedur tetap kita pakai, karyawan tetap pake face shield, masker, itu hand gloves untuk yang berhubungan dengan publik ya.” (Namira Fathin, wawancara, 23 Juli 2021)

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, Informan menilai untuk dapat menarik minat pengunjung hotel penerapan protokol kesehatan dan kebersihan merupakan hal utama di masa pandemi agar menimbulkan rasa aman dan nyaman bagi pengunjung hotel. Manajemen hotel Kyriad Muraya Aceh telah siap siaga dalam menangani pencegahan penyebaran virus dengan langkah tepat sesuai standar operasional yang dilakukan.

Modifikasi Operasional

Hotel Kyriad Muraya melakukan modifikasi pada kegiatan operasional hotel yaitu dengan mengurangi jam kerja pada seluruh karyawan menjadi *shift* selama 12 jam kerja, menetapkan cuti tidak dibayarkan selama 6-18 hari.

“Kebijakan yang kita tetapkan itu, yang pertama mau tidak mau kita harus bekerja saat itu 12 jam, 12 jam itu kesepakatan kita bersama ya, antara manajemen dan seluruh staff yang ada di Kyriad Muraya Banda Aceh. Pada saat itu kita tidak menerapkan yang namanya PHK. Kita sampai saat ini tidak ada yang namanya PHK ya, pengurangan karyawan juga tidak ada, sampai saat ini. Walaupun krisis itu saat pertama kali itu betul-betul hotel ini down. Kita tidak mengurangi karyawan kita hanya menerapkan bekerja 12 jam dan paruh waktu ya, jadi mereka bekerja 12 jam dan memberlakukan yang namanya cuti tanpa dibayarkan pada 3 bulan pertama April, Mei, Juni.” (Pahrizal, wawancara, 17 Juli 2021)

Informan menyatakan dengan tegas bahwa meski hotel dalam kondisi krisis namun mereka tidak menerapkan PHK kepada karyawan hotel. Selain itu, Hotel Kyriad

Muraya juga menekan pengeluaran operasional seperti pada listrik dan pengeluaran lainnya. Seperti yang disampaikan pada kutipan wawancara berikut.

“Selain itu kita juga menekan energi cost, jadi kayak komputer yang tidak dipakai, bisa langsung kita matikan, kita menggunakan recycle paper, untuk operasional di hotel, itu salah satunya. Tidak menggunakan kertas baru karena itu juga costs ya, lampu yang tidak digunakan juga kita matikan, jadi sebisa mungkin kita mengontrol.” (Dini Lestari, wawancara, 23 Juli 2021)

Pada kondisi pandemi ini, manajemen hotel juga perlu memikirkan strategi yang tepat untuk menarik minat pengunjung hotel. Diawali dengan melakukan sosialisasi protokol kesehatan kepada seluruh staff dan karyawan hotel. Seperti yang disampaikan dalam kutipan wawancara berikut:

“Selaku HR, ya kita manage staff untuk tetap menjaga kesehatannya, untuk operasional juga harus dibagi, jadi awalnya dulu itu operasional berjalan seratus persen pada saat pandemi itu berjalan 50 persen, 30 persen, begitu. Pada masa awal pandemi kita kan disini kan hampir 30 persen operasionalnya yang aktif ya, jadi kita melakukan yang namanya sosialisasi prokes, terhadap staff, semua staff kita yang ada di hotel prokes kita tingkatkan.” (Pahrizal, wawancara, 17 Juli 2021)



Gambar 1. Sosialisasi Penerapan Protokol Kesehatan pada Staf Hotel
(Dokumentasi Kyriad Muraya, 2020)

Berdasarkan kutipan wawancara, Pahrizal selaku *HR Officer* melakukan sosialisasi protokol kesehatan kepada seluruh staf hotel agar dapat bekerja menerapkan protokol kesehatan secara maksimal. Berbeda dengan tugas *HR Officer*, Dini Lestari selaku *Sales Marketing Manager* yang berhubungan dengan eksternal hotel menyiasati masa krisis dengan melakukan promo-promo.

“Kita menyiasati dengan memberikan promo apa yang menarik untuk tamu-tamu bisa kembali menginap di hotel kyriad muraya Banda Aceh. Saya buat promo kamar, kita tidak pakai corporate grate, itu karena terlalu tinggi. Jadi setiap bulan saya lakukan

promo-promo, baik itu kamar, meeting room ataupun promo di outlet restoran Alhambra dan juga cafe, itu kita kasi promo, selain itu sekarang pandemi orang tidak boleh menyimpan baju kotor, jadi kita lakukan promo di laundry juga.” (Dini Lestari, wawancara, 23 Juli 2021)

Manajemen hotel mengambil langkah-langkah tersebut untuk mengendalikan pengeluaran operasional dan menambah pemasukan di masa pandemi. Hal tersebut dinilai cukup ampuh mengontrol pengeluaran. Seperti kutipan wawancara berikut:

“Untuk sementara sangat ampuh, sangat ampuh, untuk control finance nya disitu, dengan cara mengontrol cost untuk operasional terus memangkas kerja karyawan, jadi yang saya bilang tadi, bergantian kitanya, ada yang unpaid, masuk, unpaid, masuk. Lalu juga promo-promo harga itu buat orang tertarik.” (Dini Lestari, wawancara, 23 Juli 2021)

Meluruskan Citra

Manajemen Hotel Kyriad Muraya tentunya memiliki citra yang ingin mereka bangun di hadapan masyarakat selama masa pandemi COVID-19. Seperti yang disampaikan oleh Pahrizal selaku *HR Officer* Kyriad Muraya:

“Kita mau hotel kita ini di mata masyarakat itu adalah hotel yang modern ya, yang mentaati aturan pemerintah, yang tidak melanggar syariah-syariah yang ada khususnya di Aceh, dan tetap pada saat pandemi ini kita menerapkan protokol kesehatan nomor 1 seperti itu.” (Pahrizal, wawancara, 17 Juli 2021)

Namira Fathin, selaku *PR Officer* Hotel Kyriad Muraya juga menyampaikan citra yang ingin hotel wujudkan di masa pandemi.

“Yang udah pasti citra aman dan ramah kesehatan ya, juga ramah keluarga, jadi orang ga takut untuk solo traveling ataupun mengadakan event gitu. Apalagi dimasa pandemi ini, sepertinya citra-citra yang lain agak dikesampingkan, yang penting tempat itu steril.” (Namira Fathin, wawancara, 23 Juli 2021)

Kyriad Muraya mengedepankan protokol kesehatan sebagai citra yang akan dibentuk pada masa pandemi COVID-19. Untuk memperoleh citra tersebut, Hotel Kyriad Muraya aktif menyampaikan informasi terkait kondisi dan situasi hotel melalui berbagai portal berita dan juga media sosial. Berikut merupakan media yang digunakan manajemen hotel Kyriad Muraya dalam menyebarkan informasi kepada publik. Seperti yang diungkapkan oleh informan, Dini Lestari:

“Kita pakai sosial media, kita punya facebook, punya Instagram, punya twitter, punya linkedin, jadi punya youtube juga, serta media lokal jadi selalu ada promo-promo terbaru yang kita share ke mereka, kita juga ada kerjasama dengan beberapa media cetak dan itu tetap kita promoin, jadi mereka tahu. Itu yang bukan hanya masyarakat lokal Aceh saja yang tau promo kita, tapi seluruh Indonesia.” (Dini Lestari, wawancara, 23 Juli 2021)

Program Pengendalian

Pandemi COVID-19 belum berakhir, maka dari itu Manajemen Hotel Kyriad Muraya tentunya tetap siaga dan tidak lengah dalam mengatasi situasi pandemi COVID-19 dan terus berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan okupansi perhotelan.

“Mengerjakan SOP seperti yang kita lakukan, dari awal tidak ada yang berkurang dari standar operasional prosedur nya ya. Itu tetap kita lakukan semuanya tetep kita welcome maintain dengan tamu memberikan pelayanan terbaik kepada tamu. kita tetap bekerja sama, semua lini departemen itu saling membantu. Jadi bukan berarti untuk service kita kendor ya, departemen saya juga dapat membantu service.” (Dini Lestari, wawancara, 23 Juli 2021)

Berbeda tugas dengan *Sales Marketing Manager* Hotel Kyriad Muraya, dalam upaya pengendalian krisis *PR Officer*, Namira Fathin berfokus pada kegiatan *branding*.

“Branding, karena humas kan ya, jadi kita berhubungan dengan pihak luar. Sebagai PR officer saya juga pegang di e-commerce nya. Sebagai PR kita tetap branding saja yang paling utama, gak ada strategi yang gimana-gimana.” (Namira Fathin, wawancara, 23 Juli 2021)

Selain itu, dalam upaya pengendalian krisis, manajemen hotel Kyriad Muraya juga mendukung gerakan vaksinasi COVID-19 guna mencegah penyebaran COVID-19.

“Kita mulai vaksin sejak Juni ya, hampir seluruh karyawan sudah vaksin waktu sebelum ada vaksin, kita pada pengecekan kesehatan berkala, perenam bulan sekali. Kalau swab kita tidak rutin, kecuali bagi yang keluar kota kita ada swab PCR ya.” (Pahrizal, wawancara, 17 Juli 2021)

Berdasarkan wawancara tersebut dapat disimpulkan manajemen Hotel Kyriad Muraya akan tetap menerapkan protokol kesehatan, melakukan berbagai strategi guna bertahan di masa pandemi seperti mengeluarkan ide-ide promo untuk menarik perhatian publik dan juga turut serta mendukung gerakan vaksinasi guna pencegahan virus COVID-19. Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan pada tanggal 30 Juli 2021, manajemen hotel Kyriad Muraya melakukan kerja sama dengan Kodim 0101/ BS dalam rangka melaksanakan kegiatan vaksin COVID-19 gratis kepada masyarakat. Kerja sama ini dilakukan atas dasar bentuk wujud nyata hotel Kyriad Muraya dalam penanggulangan penyebaran COVID-19 dengan mengajak masyarakat melakukan vaksin.



Gambar 2. Hotel Kyriad Muraya Kerja Sama dengan Kodim 0101/ BS dalam Rangka Kegiatan Vaksin COVID-19 Gratis (Hasil Observasi Peneliti, 2021)

Tabel 3. Ringkasan Hasil Penelitian

No	Ringkasan Hasil Penelitian
1	Hotel Kyriad Muraya mengabaikan tahap prodromal/ peringatan akan terjadinya krisis sehingga tahapan krisis yang dilalui antara lain tahap akut, kronik, dan resolusi.
2	Manajemen hotel melakukan berbagai upaya mengelola krisis yaitu dengan; analisis krisis, manajemen menganalisis tindakan yang harus dilakukan selanjutnya setelah mengambil keputusan,
3	Pilihan strategi, menentukan strategi adaptif yaitu melakukan kompromi, mengubah kebijakan, modifikasi operasional, dan meluruskan citra,
4	Pengendalian krisis, tetap menerapkan kebijakan yang ditetapkan saat krisis terjadi dan mengeluarkan inovasi-inovasi baru untuk terus menarik perhatian publik

Ruslan (2001) menyatakan manajemen krisis sebagai suatu manajemen pengelolaan, penanggulangan, atau pengendalian krisis hingga pemulihan citra perusahaan (*corporate image recovery*). Seperti berdasarkan hasil penelitian yang peneliti peroleh di Hotel Kyriad Muraya dalam melakukan manajemen krisis di masa pandemi COVID-19. Pembahasan dalam penelitian ini tidak terlepas dari konsep manajemen krisis dan *Situasional Crisis Communication Theory*, pada penelitian sebelumnya tentang Manajemen Krisis PT. Agrimitra Utama Persada Dalam Menangani Pemberitaan Media Massa (Studi Kasus Pembohongan Publik Pada Label Kemasan Sumber Minuman Sehat (SMS) (Syahyuti, 2021)

Pandemi COVID-19 menimbulkan krisis pada perhotelan, dapat dikatakan bahwa hotel Kyriad Muraya merupakan salah satu dari banyaknya hotel yang menjadi korban dari situasi krisis akibat pandemi COVID-19. Berdasarkan tiga penyebab yang memicu terjadinya krisis pada sebuah organisasi menurut Coombs, krisis yang dialami oleh hotel Kyriad Muraya dapat disebut sebagai *victim cluster*, yaitu organisasi merupakan korban dari krisis yang terjadi (Coombs & Holladay, 2010). Seperti yang telah dijelaskan, krisis yang dialami oleh Kyriad Muraya diakibatkan oleh pandemi COVID-19 yang merupakan sebuah bencana nasional. Hal ini didasari oleh Keputusan Presiden (Keppres) Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2020 tentang Penetapan Bencana Non-Alam Penyebaran Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) sebagai Bencana Nasional (Wibowo, 2020).

Tahapan krisis terbagi 4 menurut Steven Fink (2002), yaitu tahap prodromal, tahap akut, tahap kronik, dan tahap resolusi. Berdasarkan hasil penelitian, Hotel Kyriad Muraya Aceh mengabaikan tahap prodromal atau tanda peringatan akan terjadinya krisis penurunan okupansi akibat pandemi COVID-19, sehingga manajemen menyadari krisis pada saat krisis telah memasuki tahap akut kemudian bergerak cepat memasuki tahap kronik, hingga tahap resolusi.

Kebijakan PSBB mengakibatkan penurunan wisatawan yang juga berdampak pada industri perhotelan, yaitu tidak adanya tamu serta kegiatan yang dilakukan pada perhotelan di masa pandemi (Kontan.co.id, 2020). Namun, pada tanda-tanda tersebut manajemen hotel Kyriad Muraya tidak menyadari gejala-gejala yang muncul pada tahap prodromal dari krisis dikarenakan kondisi hotel sebelumnya yang stabil, sehingga pada tahap Prodromal manajemen hotel Kyriad Muraya belum melakukan tindakan dan komunikasi krisis dalam bentuk apa pun.

Krisis yang terjadi pada hotel Kyriad Muraya termasuk ke dalam kategori *the immediate crisis*, yaitu krisis yang terjadi secara tiba-tiba sehingga membuat manajemen terkejut, namun begitu masih memiliki waktu untuk mempersiapkan tanggapan terhadap krisis (Putra, 1999) Berdasarkan hasil penelitian pihak manajemen Hotel Kyriad Muraya mengaku terkejut akan datangnya krisis akibat pandemi dikarenakan kondisi mereka yang sebelumnya sangat stabil namun secara tiba-tiba mengalami penurunan drastis pada okupansi akibat pandemi. Manajemen hotel Kyriad

Muraya mengaku mempersiapkan strategi untuk dapat mengantisipasi krisis pandemi COVID-19 setelah terdampak mengalami penurunan okupansi.

Kemudian pada tahap akut menurut Steven Fink merupakan tahapan di mana sinyal atau tanda yang muncul pada tahap peringatan tidak dipedulikan mulai menjadi krisis (Kasali, 2005). Pada tahap ini terjadi ketika Hotel Kyriad Muraya mulai terdampak krisis yaitu mengalami penurunan okupansi secara drastis pada pertengahan Maret 2020 sehingga mengakibatkan kerugian senilai 1,2 Miliar yang mencapai 3 Miliar pada periode April 2020. Seperti yang dikatakan Steven Fink dalam Kasali (Kasali, 2005), jika sudah memasuki tahap akut maka sudah tidak dapat kembali lagi. Begitu pula pada hotel Kyriad Muraya, tahap akut memiliki waktu singkat hingga langsung memasuki pada tahap kronik.

Tahap kronik yaitu merupakan tahap penentu perusahaan dapat berjalan dengan baik atau justru gulung tikar (Kasali, 2005). Pada tahap ini Hotel Kyriad Muraya memilih tetap membuka aktivitas perhotelan di antara banyaknya hotel yang memilih tutup sementara lantaran krisis pandemi. Untuk dapat bertahan di masa pandemi, manajemen hotel Kyriad Muraya melakukan langkah mengelola krisis menurut Rhenald Kasali (Kasali, 2005) yaitu dengan analisis krisis, pilihan strategi, dan program pengendalian krisis.

Analisis krisis menurut Rhenald Kasali (Kasali, 2005) dilakukan dengan cakupan luas, mulai dari analisis parsial sampai analisis integral yang saling terkait diperlukan keahlian membaca permasalahan. Sejalan dengan pengertian tersebut, Manajemen hotel Kyriad Muraya telah memperkirakan bahwa pandemi ini akan berlangsung dalam waktu lama, maka dari itu sebagai langkah awal untuk meyakinkan tamu menginap di Hotel Kyriad Muraya, manajemen hotel mengambil langkah untuk menjalin kerja sama dengan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Zainoel Abidin (RSUDZA). Seperti yang dinyatakan oleh informan dalam hasil penelitian dan juga dilansir dalam Dialeksis.com (2020), Hotel Kyriad Muraya menandatangani MoU kerja sama dengan RSUDZA sebagai hotel tangguh peduli COVID-19. Kerja sama ini dilakukan sebagai upaya jangka panjang dalam pencegahan penyebaran virus COVID-19, apabila terdapat tamu atau karyawan hotel yang terindikasi virus COVID-19 maka akan langsung dirujuk ke RSUDZA. Kerja sama ini merupakan tindakan dari hasil

analisis yang dilakukan oleh manajemen hotel Kyriad Muraya dalam menghadapi situasi krisis pandemi COVID-19.

Kemudian, setelah melakukan analisis krisis, Manajemen Hotel Kyriad Muraya menentukan strategi sebagai upaya dalam mengatasi krisis. Pandemi COVID-19 menyebabkan kelangsungan kegiatan operasional dan aktivitas perhotelan terganggu, maka dari itu Hotel Kyriad Muraya menetapkan strategi adaptif untuk mengurangi dampak krisis akibat pandemi COVID-19.

Pertama, kompromi. Manajemen hotel melakukan kompromi atau musyawarah terkait pemberlakuan *shift* kerja dan juga keputusan pengambilan cuti tanpa digaji selama masa pandemi. Musyawarah dilakukan dengan melibatkan internal hotel Kyriad Muraya yaitu seluruh tim manajemen beserta staf hotel yang mana dapat memberikan peran yang membantu dalam mengatasi krisis. Hal ini dilakukan agar operasional hotel dapat tetap berjalan dan tidak adanya PHK pada karyawan sehingga seluruh karyawan masih dapat bekerja menghidupi keluarganya hal tersebut merupakan salah satu upaya *media relations* yang digunakan oleh pihak hotel yang di mana *Employee Relations* dilakukan antara lain untuk menciptakan bentuk hubungan atau komunikasi dua arah yang baik antara pihak manajemen dengan para karyawannya dalam upaya membina kerja sama dan hubungan harmonis di antara keduanya (Hardiyanto, 2017).

Kedua, mengubah kebijakan. Sejak munculnya pandemi COVID-19, Hotel Kyriad Muraya menerapkan kebijakan-kebijakan baru dengan menjalin hubungan dengan pelanggan/*employee relations* hal ini dilakukan untuk menciptakan bentuk hubungan atau komunikasi dua arah yang baik antara pihak manajemen dengan para karyawannya dalam upaya membina kerja sama dan hubungan harmonis di antara keduanya (Rahayu & Saryanti, 2014) seperti penerapan protokol kesehatan secara ketat, melakukan pengecekan suhu dan penggunaan *handsanitizer* pada setiap pengunjung yang memasuki wilayah hotel, mewajibkan seluruh pengunjung dan karyawan untuk menggunakan masker, dan pada setiap harinya melakukan penyemprotan disinfektan di seluruh area hotel. Penerapan protokol kesehatan di Hotel Kyriad Muraya yang bertujuan menciptakan rasa nyaman dan aman bagi para pengunjung hotel. Berdasarkan hasil wawancara hotel Kyriad Muraya juga menetapkan kebijakan bagi tamu hotel diwajibkan untuk memiliki surat keterangan sehat swab antigen/Rapid test sebagai syarat menginap di Hotel Kyriad Muraya.

Ketiga, modifikasi operasional. Hotel Kyriad Muraya memilih untuk tetap membuka aktivitas perhotelan. Hal ini dilakukan dengan tentunya memodifikasi operasional hotel, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Pahrizal selaku *HR Officer*, hal yang pertama Kyriad Muraya lakukan adalah mengubah *shift* kerja pada karyawan yang sebelumnya terbagi 3 *shift* menjadi 2 *shift* yaitu selama 12 jam kerja di masa pandemi. Kemudian menetapkan cuti tidak dibayarkan selama 6-18 hari dimulai dari bulan Maret 2020 hingga April 2020 hal ini dilakukan agar tidak terjadinya PHK pada karyawan dan seluruh karyawan tetap dapat bekerja meski adanya pandemi COVID-19. Manajemen hotel juga menekan pengeluaran operasional pada seperti listrik, PDAM, pajak, dan swakelola hotel. Untuk mengurangi kerugian yang mereka alami akibat kurangnya pemasukan saat krisis pandemi COVID-19.

Selain itu, Berdasarkan hasil kutipan wawancara dengan *HR Officer*, Pahrizal, manajemen hotel melakukan *training* sosialisasi protokol kesehatan kepada para staff selama masa krisis yaitu saat kegiatan operasional yang berkurang. *Training* dilakukan untuk memaksimalkan kinerja karyawan dan penerapan protokol kesehatan yang akan dilaksanakan hal tersebut juga sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang menuturkan bahwa pelatihan pelayanan dan edukasi dilakukan kepada karyawan agar dapat diterapkan untuk memberikan rasa puas, menumbuhkan kepercayaan serta menimbulkan kesan positif dari konsumen (Atmaja & Agustiari, 2022).

Dalam modifikasi operasional, berdasarkan hasil kutipan wawancara dengan *Sales Marketing Manager*, strategi yang dilakukan adalah dengan melakukan promo harga dimasa pandemi, baik itu promo kamar, meeting room, restoran Al-Hambra, hingga melakukan harga promosi pada *laundry* agar tidak memberatkan biaya besar kepada tamu hotel dalam menggunakan jasa *laundry* di masa pandemi. Karena dalam menjalankan operasional hotel dibutuhkan tim yang disebut dengan tim manajemen hotel. Selain bertanggung jawab atas operasional hotel, tim manajemen juga berperan sebagai penghubung dengan pemilik hotel (*owner*) (Sutrisno & Adhilla, 2021). Dengan melakukan berbagai modifikasi operasional tersebut manajemen hotel menilai hal tersebut mampu mengontrol pengeluaran Hotel Kyriad Muraya di masa pandemi.

Keempat, meluruskan citra. Manajemen Hotel Kyriad Muraya tetap memperhatikan bagaimana citra mereka di hadapan masyarakat selama masa pandemi COVID-19, psikologis penghuni juga menjadi dasar pertimbangan bagaimana suatu

layanan jasa penginapan harus mampu memberikan kepuasan terhadap pengunjung agar menjadi modal awal yang baik sehingga dapat membangun citra hotel yang lebih dikenal masyarakat (Akhwan & Nugrahaini, 2021).

Di masa pandemi COVID-19 masyarakat perlu berpikir dua kali untuk mengunjungi sebuah tempat atau lokasi baru, terlebih dalam memilih tempat untuk beristirahat seperti hotel. Untuk itu manajemen Hotel Kyriad Muraya membentuk citra sebagai hotel penerapan protokol kesehatan agar mendapatkan kepercayaan masyarakat untuk memilih Hotel Kyriad Muraya sebagai tempat menginap di masa pandemi.

Hotel Kyriad Muraya ingin membangun citra sebagai hotel dengan penerapan protokol kesehatan yang baik. Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga informan, menurut mereka saat ini hal yang paling utama dalam menarik perhatian masyarakat dan minat masyarakat untuk menginap di hotel saat pandemi adalah terkait penerapan protokol kesehatan. Untuk itu manajemen hotel menilai masyarakat perlu mengetahui seperti apa protokol kesehatan yang hotel Kyriad Muraya tetapkan, kebersihan, dan juga kondisi dari hotel di masa pandemi. Untuk itu sesuai standar ketetapan pemerintah. pelaku industri hotel khususnya karyawan perlu mendapatkan pelatihan pelaksanaan protokol kesehatan lingkungan hotel. Hal ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tamu terhadap produk dan pelayanan prima yang bersih, sehat, aman dan ramah lingkungan. Dengan demikian, kepercayaan tamu hotel dapat kembali diperoleh dan kegiatan sektor perhotelan dapat kembali berjalan dengan baik (Fajri, 2021)

Penutup

Setelah melakukan penelitian manajemen krisis Hotel Kyriad Muraya pada masa pandemi COVID-19, maka peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: Hotel Kyriad Muraya mengabaikan tahap prodromal/ peringatan akan terjadinya krisis sehingga tahapan krisis yang dilalui antara lain tahap akut, kronik, dan resolusi. Manajemen hotel melakukan berbagai upaya mengelola krisis yaitu dengan analisis krisis, manajemen menganalisis tindakan yang harus dilakukan selanjutnya setelah mengambil keputusan yang meliputi pilihan strategi, menentukan strategi adaptif yaitu melakukan kompromi, mengubah kebijakan, modifikasi operasional, dan meluruskan citra, pengendalian krisis, tetap menerapkan kebijakan yang ditetapkan saat krisis terjadi dan mengeluarkan inovasi-inovasi baru untuk terus menarik perhatian publik.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dengan hasil yang telah peneliti paparkan, peneliti dapat memberikan saran atau masukan sebagai berikut: Diharapkan kepada peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian mengenai manajemen krisis secara lebih dalam dan luas, mengingat bahwa krisis dapat datang kapan saja, kepada siapa saja secara tidak terduga. Sehingga kajian mengenai manajemen krisis apabila dikembangkan dapat menambah wawasan bagi praktisi *Public Relations* sebuah perusahaan atau organisasi. Sebaiknya manajemen Hotel Kyriad Muraya memiliki Divisi khusus Humas/*Public Relations* yang terdiri dari beberapa anggota, agar *Public Relations* pada manajemen Hotel Kyriad Muraya dapat menjalankan tugas-tugas dan peranan lainnya secara maksimal, tidak hanya menjadi teknisi komunikasi namun dapat menjalankan fungsi-fungsi lain dari *public relations*.

Daftar Pustaka

- Akhwan, M. A. F., & Nugrahaini, F. T. (2021). Efektifitas Penerapan Konsep Green Building pada Hotel terhadap Daya Tarik Pengunjung. *Prosiding (SIAR) Seminar Ilmiah Arsitektur 2021*, 265–274.
- Ardianto, E. (2013). *Handbook of public relations : pengantar komprehensif*. Simbiosis Rekatama Media.
- Atmaja, N. P. C. D., & Agustiar, N. K. D. (2022). Penerapan Komputerisasi Stok Persediaan Barang, Pelatihan Pelayanan Untuk Meningkatkan Penjualan dan Pelatihan Penerapan Protokol Kesehatan pada Central Repair Station. *Prosiding Seminar Nasional 2022*, 407–412.
- Badan Pusat Statistik. (2020). *Jumlah kunjungan wisman ke Indonesia Maret 2020 mencapai 470,90 ribu kunjungan*. Bps.Go.Id.
- Bappenas. (2020). *Lampiran Pidato Presiden Republik Indonesia 2020*.
- cnn Indonesia. (2020a, April). Dampak Corona, Sebagian Besar Hotel di Aceh Rumahkan Karyawan. *Cnnindonesia.Com*.
- cnn Indonesia. (2020b, May). Hotel dan Restoran di Yogyakarta Buka Kembali Juni 2020. *Cnnindonesia.Com*.
- cnnIndonesia. (2020a). *Menkes Soal Virus Corona: Orang Sehat Tak Perlu Pakai Masker*. *Cnnindonesia.Com*.
- cnnIndonesia. (2020b, April). Imbas Corona, Hotel Berbintang di Aceh Merugi hingga Tutup. *Cnnindonesia.Com*.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Wiley-Blackwell.
- Deswita, M., & Nurrahmawati. (2015). Strategi Manajemen Krisis Public Relations (PR) PT Pos Indonesia (Persero). *SPeSiIA 2015*, 337–334. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29313/v0i0.528>
- Dialeksis. (2020, June). RSUDZA dan Kyriad Muraya Hotel Tanda Tangani Mou Tangguh Peduli COVID-19. *Dialeksis.Com*.
- Diayudha, L. (2020). Industri Perhotelan Di Indonesia Pada Masa Pandemi COVID-19: Analisis Deskriptif. *Journal FAME: Journal Food and Beverage, Product and*

- Services, Accomodation Industry, Entertainment Services*, 3(1).
<https://doi.org/10.30813/fame.v3i1.2166>
- Fajri, D. D. (2021). Pelatihan Penerapan Protokol Kesehatan Karyawan Hotel di Masa Tatanan Normal Baru. *Jurnal Abdimas Pariwisata*, 1(2), 59–65.
<https://doi.org/10.36276/jap.v1i2.19>
- Fajri, R. (2020, April). Efek Corona, Hotel Kriyad Banda Aceh Rugi Rp 1,2 Miliar. *Ajnn.Com*.
- Fink, S. (2002). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. iUnivers Inc.
- Hardiyanto, S. (2017). Pengaruh Employee Relation Terhadap Kepuasan Komunikasi Karyawan Pdam Tirtanadi Cabang Sei Agul. *Jurnal Interaksi*, 1(1), 43–49.
- Hasrul, M. (2020). Aspek hukum pemberlakuan pembatasan sosial berskala besar (PSPB) dalam rangka penanganan corona virus disease 2019 (COVID-19). *Legislatif*, 3(2), 1–9.
- Husna, M. (2020). Ini yang Dilakukan Hotel Kyriad Muraya untuk Tetap Bertahan Ditengah COVID-19. *Tribunnews.Com*.
- Kasali, R. (2005). *Manajemen Public Relation*. Pustaka Utama Grafiti.
- Komar. (2020). Kyriad Muraya, Hotel Role Model Penerapan Protokol Kesehatan di Banda Aceh. *Kba.One News*.
- Maulina, L., Dianawati, N., Nugraha, S. Y. I., Maemunah, I., & Sukmadi. (2021). Pelaksanaan Protokol Kesehatan Berbasis Cleanliness, Health, Safety, and Environment Sustainability (CHSE) Pada Industri Perhotelan di Kota Bandung. *Media Bina Ilmiah*, 15(10).
- Nabila, M. (2020). *Dampak Corona, Penutupan Hotel Paling Banyak Ada di Provinsi Ini*. *Ekonomi.Bisnis.Com*.
- Nurhidayati. (2020). Peran Transformasional Manajemen Sumber Daya Manusia di Era COVID-19 dan New Normal. In Nurhidayati A & A. K. Anam (Eds.), *Manajemen Bisnis di Era Pandemi COVID-19 & New Normal (MANAJEMEN)*. Unissula Press.
- Portal Satu. (2020). Hotel di Aceh Kembali Beroperasi, Ini Kata Ketua PHRI. *Portalsatu.Com*.
- Purwaningwulan, M. M. (2013). Public Relations dan Manajemen Krisis. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 11(2), 166–175.
- Putra, I. G. N. (1999). *Manajemen hubungan masyarakat*. Universitas Atma Jaya.
- Putri, L. D. (2014). Krisis, Ancaman atau Peluang?!. *Jurnal Komunikasi*, 3(1), 26.
- Rahayu, B. S., & Saryanti, E. (2014). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Hubungan Pelanggan Dan Citra Perusahaan Terhadap Loyalitas Melalui Kepuasan Nasabah. *Jurnal ADVANCE*, 1(2), 14.
- Ruslan, R. (2001). *MANAJEMEN HUMAS & MANAJEMEN KOMUNIKASI (Konsep dan Aplikasi)*. Raja Grafindo Persada.
- Salma, A. N. (2018). Strategi Komunikasi Krisis pada Era Digital: Penggunaan Internet Dari Sebelum Hingga Sesudah Krisis. *Jurnal Penelitian Pers Dan Komunikasi Pembangunan*, 22(1), 19–36. <https://doi.org/10.46426/jp2kp.v22i1.71>
- Simangunsong, T. L., Andajani, E., Soesanti, A., & Rini, W. S. D. (2020). Pemberdayaan Masyarakat dalam Pencegahan Penyebaran Virus COVID-19 di Desa Duyung, Mojokerto. *Prosiding Konferensi Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat Dan Corporate Social Responsibility (PKM-CSR)*, 3, 479–484.
<https://doi.org/10.37695/pkmsr.v3i0.746>
- Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R &

- D.Bandung:Alfabeta. In *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.Bandung:Alfabeta. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Susilo, A., Rumende, C. M., Pitoyo, C. W., Santoso, W. D., Yulianti, M., Herikurniawan, H., Sinto, R., Singh, G., Nainggolan, L., Nelwan, E. J., Chen, L. K., Widhani, A., Wijaya, E., Wicaksana, B., Maksun, M., Annisa, F., Jasirwan, C. O. M., & Yuniastuti, E. (2020). Coronavirus Disease 2019: Tinjauan Literatur Terkini. *Jurnal Penyakit Dalam Indonesia*, 7(1), 45. <https://doi.org/10.7454/jpdi.v7i1.415>
- Sutrisno, E. Y., & Adhilla, F. (2021). Dampak Pandemi COVID-19 pada Operasional Hotel di The Atrium Hotel and Resort Yogyakarta. *Media Wisata*, 19(2), 206–216. <https://doi.org/10.36276/mws.v19i2.144>
- Syafrida, S., & Hartati, R. (2020). Bersama Melawan Virus COVID-19 di Indonesia. *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I*, 7(6), 495–508. <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v7i6.15325>
- Syahyuti, V. T. (2021). *Manajemen krisis PT. Agrimitra Utama Persada dalam menangani pemberitaan media massa (Studi Kasus Pembohongan Publik Pada Label Kemasan Sumber Minuman Sehat (SMS)*. Universitas Andalas.
- Valerisha, A., & Putra, M. A. (2020). Pandemi Global COVID-19 dan Problematika Negara-Bangsa: Transparansi Data Sebagai Vaksin Socio-Digital? *Jurnal Ilmiah Hubungan Internasional, Edisi Khusus*, 131–137. <https://doi.org/10.26593/jihi.v0i0.3871.131-137>
- Wibowo, A. (2020). *Presiden Tetapkan COVID-19 Sebagai Bencana Nasional*. <https://Bnpb.Go.Id/>.