

STRATEGI ADAPTASI KEUANGAN DAN NON-KEUANGAN DALAM MEMBANGUN RESILIENSI HOTEL PASCA COVID-19

Diwi Naylanova Kirana Zianty¹

ziantyyy@gmail.com

¹S1 Akuntansi FEB Universitas Mataram

Andreas Arya Yudistira Prastyo²

andreasjudistira036@gmail.com

²S1 Akuntansi FEB Universitas Mataram

Tri Hanani³

trihanani@unram.ac.id

³S1 Akuntansi FEB Universitas Mataram

ABSTRAK

Pandemi COVID-19 memberikan dampak besar terhadap industri perhotelan di Indonesia, termasuk Hotel Jayakarta Lombok. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi adaptasi yang dilakukan hotel dalam mempertahankan operasionalnya pasca pandemi. Melalui pendekatan kualitatif dengan studi kasus deskriptif, data diperoleh melalui wawancara dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hotel Jayakarta Lombok menerapkan strategi keuangan berupa efisiensi biaya operasional, penjadwalan ulang sistem kerja tanpa pemutusan hubungan kerja, serta pembatasan investasi aset. Di sisi lain, strategi non-keuangan dilakukan melalui pelatihan ulang staf berbasis protokol CHSE (*Cleanliness, Health, Safety, and Environment Sustainability*), digitalisasi sistem kerja, inovasi produk layanan, serta promosi lokal berbasis komunitas. Strategi pemasaran difokuskan pada wisatawan domestik dengan pendekatan kreatif seperti program HARGA NTB dan promosi *digital*. Penyesuaian struktural dan inovasi ini tidak hanya menunjukkan kemampuan hotel dalam bertahan, tetapi juga dalam membangun ketahanan jangka panjang. Temuan ini menegaskan pentingnya integrasi strategi keuangan dan non-keuangan yang adaptif, serta sinergi antara pusat dan manajemen lokal dalam menjawab krisis. Penelitian ini diharapkan menjadi rujukan bagi hotel lain dalam menyusun strategi pemulihan yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Adaptasi, Strategi Keuangan, Strategi Non-Keuangan, Resiliensi Organisasi

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has significantly impacted the hospitality industry, particularly in decreasing occupancy rates and operational stability. This study aims to analyze financial and non-financial adaptive strategies in building organizational resilience at Hotel Jayakarta Lombok in the post-pandemic period. This research employs a qualitative approach with a descriptive case study design. Data were collected through in-depth interviews with hotel management and direct observation. Data analysis techniques include data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings reveal that financial strategies focus on cash flow management, operational cost efficiency, and workforce adjustments without layoffs. Meanwhile, non-financial

strategies include the implementation of CHSE protocols, operational digitalization, service innovation, and community-based marketing approaches. The integration of these strategies enhances organizational flexibility in responding to crises and strengthens long-term resilience. These findings provide practical implications for the hospitality industry in designing sustainable adaptive strategies.

Keywords: *Adaptation, Finansial Strategy, Non-Finansial Strategy, Organizational Resilience*

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 berdampak luas pada industri pariwisata di seluruh dunia. Dampaknya, industri pariwisata yang tidak bergerak berimbas secara besar-besaran pada berbagai sektor pendukungnya. Keadaan demikian mendorong bisnis di seluruh sektor perjalanan dan wisata, termasuk jasa transportasi, perhotelan, hiburan, dan restoran, terpukul keras (Suryaningsih & Oka Suryawardani, 2021). Di Indonesia, situasi serupa juga terjadi, di mana data Badan Pusat Statistik menunjukkan penurunan tingkat hunian kamar dari 54,8% pada 2019 menjadi hanya 33,79% pada 2020 (Etania et al., 2023). Pulau Lombok, sebagai salah satu destinasi wisata utama di Provinsi Nusa Tenggara Barat, tidak luput dari krisis ini. Hotel-hotel di kawasan ini mengalami penurunan okupansi drastis dan kehilangan sumber pendapatan utama akibat berkurangnya wisatawan domestik maupun mancanegara (Harjito & Haryandi, 2022).

Berdasarkan dampak dari pandemi COVID-19 yang sangat signifikan juga berdampak ke hotel yang ada di Lombok, khususnya di daerah Senggigi. The Jayakarta Lombok Beach Resort & Spa, yang selama ini dikenal sebagai salah satu pilar industri perhotelan di kawasan Senggigi, kini menghadapi tantangan signifikan dalam mempertahankan eksistensinya. Meskipun menawarkan keunggulan berupa lokasi strategis di tepi pantai, fasilitas rekreasi lengkap seperti kolam renang, spa, dan lapangan tenis, serta layanan akomodasi yang berkualitas, penurunan jumlah kunjungan wisatawan mendorong manajemen untuk melakukan evaluasi dan pembaruan strategi bisnis secara menyeluruh. Penelitian oleh Sudiarta dan Ramadhanty (2024) menunjukkan bahwa hotel ini mulai mengadopsi strategi pemasaran digital dan program loyalitas pelanggan untuk meningkatkan okupansi selama masa pandemi. Dalam praktiknya, pendekatan ini tidak hanya bersifat taktis tetapi juga mencerminkan pentingnya adaptasi jangka panjang terhadap dinamika pasar pasca pandemi.

Isu ini penting untuk diteliti bukan hanya dari sisi ekonomi, tetapi juga dari perspektif sosial dan budaya. Keberlangsungan industri perhotelan memengaruhi ribuan pekerja lokal dan komunitas sekitar yang menggantungkan hidupnya pada sektor ini. Di sisi lain, strategi keuangan dan non-keuangan yang diadopsi oleh pihak hotel mencerminkan bagaimana nilai-nilai kultural dan kekuatan komunitas lokal dapat dikapitalisasi secara etis untuk menopang keberlanjutan bisnis. Strategi seperti kolaborasi komunitas, pemasaran berbasis budaya, serta pemanfaatan media sosial menjadi instrumen penting dalam membangun kembali kepercayaan wisatawan.

Sayangnya, studi-studi terdahulu masih dominan menyoroti aspek finansial atau strategi pemasaran secara umum tanpa mengupas secara mendalam pengalaman, proses adaptasi manajerial, serta makna strategi non-keuangan yang digunakan oleh manajemen hotel selama krisis. Literatur seperti Isnaini et al. (2023) dan Irianto et al. (2021) cenderung menekankan pada pendekatan teknokratis seperti SOAR atau manajemen krisis konvensional, tanpa menyentuh dimensi naratif dan kontekstual yang justru penting dalam pendekatan kualitatif.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana strategi keuangan dan non-keuangan diimplementasikan oleh manajemen The Jayakarta Lombok dalam mempertahankan operasional pasca COVID-19. Fokus kajian terletak pada pengalaman subjektif para pengelola hotel, proses pengambilan keputusan strategis, serta dinamika organisasi selama masa krisis.

Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini mencoba mengeksplorasi secara mendalam narasi adaptasi dan resilience dalam konteks perhotelan di Lombok.

TINJAUAN LITERATUR

Resiliensi Organisasi dalam Konteks Pandemi

Pandemi COVID-19 telah menguji ketahanan sektor perhotelan secara global, termasuk di Indonesia. Dalam menghadapi krisis ini, teori resiliensi organisasi menjadi kerangka utama untuk memahami bagaimana hotel dapat bertahan dan beradaptasi. Mempertahankan layanan organisasi di tengah situasi pandemi untuk memenuhi kebutuhan klien yang sering kali bersifat vital memerlukan resiliensi organisasi. Konsep ini umumnya merujuk pada kemampuan untuk bertahan menghadapi kesulitan, beradaptasi dalam lingkungan yang bergejolak, dan merespons perubahan yang mengganggu. Artinya, organisasi yang tangguh mampu terus berjalan dan menyesuaikan diri meskipun menghadapi tekanan atau krisis (Stötzer et al., 2022).

Studi mengungkapkan bahwa organisasi yang menggunakan strategi inovatif dan mempertahankan fleksibilitas tenaga kerja memiliki posisi yang lebih baik untuk menanggapi krisis, seperti pandemi COVID-19 (Heredia et al., 2022; Stötzer et al., 2022). Dalam konteks perhotelan, hal ini mencakup kemampuan manajemen untuk melakukan penyesuaian strategi baik secara keuangan maupun non-keuangan guna menjaga keberlangsungan usaha.

Strategi Keuangan

Strategi keuangan merupakan upaya sistematis yang digunakan oleh perusahaan untuk mengelola, mengalokasikan, dan mempertahankan stabilitas keuangan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis, termasuk krisis seperti pandemi COVID-19. Dalam konteks industri perhotelan, strategi ini menjadi sangat krusial karena sektor ini sangat terdampak oleh pembatasan mobilitas dan penurunan tingkat okupansi. Komponen utama dalam strategi keuangan meliputi pengelolaan likuiditas, profitabilitas, solvabilitas, pengendalian biaya, hingga restrukturisasi utang. Menurut Pinastiti et al. (2023) rasio keuangan seperti likuiditas, profitabilitas, dan leverage berperan penting dalam memprediksi kondisi financial distress pada perusahaan perhotelan di Indonesia. Strategi ini memberikan dasar bagi perusahaan untuk membuat keputusan operasional maupun investasi yang bijak selama masa pemulihan.

Penerapan strategi keuangan secara adaptif terbukti penting dalam menjaga keberlangsungan operasional hotel di tengah ketidakpastian. Sihombing dan Panjaitan (2023) mencatat bahwa hotel-hotel di Indonesia melakukan diversifikasi fungsi kamar untuk layanan karantina dan menyusun paket layanan jangka panjang sebagai langkah efisiensi yang membantu menjaga arus kas. Selain itu, Widagdo dan Mulia (2021) mengungkapkan bahwa pengelolaan keuangan yang menekankan pada keseimbangan antara pemasukan dan pengeluaran melalui evaluasi berkala serta strategi pertanggungjawaban finansial terbukti mendukung keberlangsungan operasional hotel berbintang di Solo selama masa pandemi.

Strategi Non-Keuangan

Pada masa pasca pandemi COVID-19, industri perhotelan di Indonesia menghadapi tantangan pemulihan yang tidak hanya menuntut strategi finansial, tetapi juga pendekatan non-keuangan yang adaptif dan berkelanjutan. Strategi non-keuangan seperti peningkatan kualitas layanan pelanggan, reorientasi segmen pasar, digitalisasi operasional, serta penguatan komunikasi merek menjadi pilar penting untuk memulihkan kepercayaan wisatawan dan

mempertahankan kelangsungan usaha. Sebagai contoh, Hotel Jayakarta Lombok sebagai bagian dari kawasan strategis pariwisata, mengikuti pola serupa dalam hal peningkatan protokol kebersihan serta penyusunan SOP pelayanan yang disesuaikan dengan kondisi pasca pandemi untuk menjaga mutu layanan terhadap tamu. Upaya ini sejalan dengan temuan Raditya et al. (2024), yang menekankan pentingnya penyusunan prosedur kerja dan peningkatan standar operasional pelayanan berbasis prinsip CHSE (*Cleanliness, Health, Safety, and Environment Sustainability*) guna meningkatkan kualitas layanan dan kenyamanan tamu di Conrad Hotel Nusa Dua, Bali. Hal yang sama juga dilakukan oleh Hotel Sima Kuta, yang menerapkan sertifikasi CHSE, melaksanakan pelatihan karyawan, serta mengembangkan sistem pelayanan berbasis kualitas sebagai strategi pemulihan operasional pasca pandemi (Isnaini et al., 2023).

Penelitian terdahulu mendukung pentingnya strategi non-keuangan dalam menopang ketahanan industri perhotelan. Raditya (2022) mengungkapkan bahwa pasca pandemi COVID-19, pelaku usaha hotel di Nusa Dua menerapkan strategi pemasaran inovatif, seperti pemberian gift voucher, serta memperkuat layanan berbasis keramahtamahan lokal sebagai upaya untuk mempertahankan okupansi hotel di tengah menurunnya tingkat hunian dan daya tarik wisatawan. Selanjutnya, Nurhayati (2021) menyarankan optimalisasi fungsi front office sebagai garda terdepan pelayanan tamu, khususnya dengan mengadopsi pendekatan hospitality yang higienis dan cepat tanggap. Herawati et al. (2022) juga menyoroti implementasi strategi pemasaran digital di Hotel Kollektiv Bandung sebagai inovasi non-keuangan yang efektif. Dukungan secara teoritis juga diperkuat oleh studi oleh Jiang dan Wen (2020) yang menyatakan bahwa orientasi pelanggan dan digitalisasi menjadi dua strategi utama dalam mendefinisikan ulang operasi hotel pasca krisis global. Dengan demikian, strategi non-keuangan terbukti bukan hanya sebagai respons taktis, tetapi juga bagian dari transformasi strategis industri hotel di Indonesia.

Pengembangan Hipotesis

Dalam menghadapi dampak pandemi COVID-19, strategi keberhasilan hotel dalam mempertahankan operasionalnya sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam merancang dan menerapkan strategi adaptif, baik secara keuangan maupun non-keuangan. Strategi keuangan seperti efisiensi biaya yang dilakukan oleh Hotel Jayakarta dalam hal pengurangan operasional dan penyesuaian sistem kerja karyawan berkontribusi langsung terhadap kemampuan hotel untuk tetap bertahan dan mampu menjaga stabilitas operasional hotel di tengah keterbatasan pemasukan. Di sisi lain, strategi non-keuangan seperti kualitas pelayanan menerapkan protokol kebersihan dan keselamatan berbasis standar CHSE (*Cleanliness, Health, Safety, and Environment Sustainability*), lalu ada digitalisasi promosi yang bisa meningkatkan kembali tingkat okupansi kamar terutama dari wisatawan domestik yang menjadi segmen utamanya.

Selain itu, strategi berbasis komunitas seperti kerja sama dengan pelaku usaha lokal serta promosi budaya daerah dapat memperkuat citra hotel yang tidak hanya berdampak pada aspek ekonomi, tetapi juga aspek sosial. Oleh karena itu, diasumsikan bahwa kombinasi strategi keuangan dan non-keuangan yang tepat bisa menjadi kunci utama dalam membentuk resiliensi organisasi perhotelan untuk tetap bertahan dan berkembang di masa pemulihan setelah pandemi.

Oleh karena itu, untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai strategi adaptasi yang diterapkan oleh pihak hotel, maka penelitian ini dirumuskan dalam pertanyaan penelitian yaitu bagaimanakah strategi keuangan dan non-keuangan hotel setelah pandemi COVID-19?

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif, yang bertujuan untuk menggali secara mendalam fenomena strategi adaptasi Hotel Jayakarta Lombok pasca pandemi COVID-19. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi pengalaman, proses pengambilan keputusan, dan dinamika organisasi yang tidak dapat sepenuhnya dijelaskan melalui pendekatan kuantitatif.

Pengumpulan Data

Ada tiga metode pengumpulan data yang dilakukan yaitu wawancara dan observasi karena mengingat penelitian yang diambil menggunakan pendekatan kualitatif. Wawancara dilakukan secara langsung dengan pihak manajemen hotel yang memiliki peran dalam pengambilan keputusan. Dalam strategi keuangan, wawancara dilakukan bersama bagian accounting hotel, sedangkan untuk non-keuangan dalam hal efisiensi jam kerja dan sumber daya manusia dilakukan dengan bagian HRD hotel, lalu untuk pemasaran hotel dengan bagian Sales & Marketing hotel. Metode kedua yaitu observasi, yang dilakukan untuk melihat langsung kondisi operasional hotel dan kebijakan yang dijalankan pasca COVID-19.

Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dalam penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara empiris bagaimana Hotel Jayakarta Lombok menerapkan strategi keuangan dan non-keuangan dalam merespons krisis akibat pandemi COVID-19. Setiap variabel diukur berdasarkan dimensi utama yang telah diturunkan dari teori dan direfleksikan melalui kategori pertanyaan dalam panduan wawancara mendalam. Berikut adalah klasifikasi pengukuran variabel tersebut:

Tabel 1. Pengukuran Variabel Strategi Keuangan

Variabel Utama	Dimensi	Indikator	Pertanyaan Wawancara
Likuiditas	Pengelolaan arus kas dan dana darurat	Kebijakan <i>cashflow</i> , sumber dana darurat	Bagaimana manajemen mengelola arus kas selama penurunan okupansi? Apakah ada skenario dana darurat?
Profitabilitas	Strategi menjaga keuntungan	Strategi harga, bundling layanan, efisiensi margin	Bagaimana strategi hotel dalam menjaga tingkat profitabilitas selama pandemi?
Solvabilitas/ <i>Leverage</i>	Penyesuaian struktur modal dan pendanaan	Pinjaman baru, restrukturisasi pembiayaan	Apakah ada penyesuaian terhadap struktur pendanaan hotel selama masa krisis?
Pengendalian Biaya	Efisiensi operasional	Rasionalisasi layanan, pengurangan fasilitas, penyesuaian struktur biaya	Langkah efisiensi apa yang diambil untuk menekan pengeluaran?
Restrukturisasi Utang	Negosiasi utang dan cicilan	Mitra negosiasi, skema pembayaran baru	Apakah hotel melakukan restrukturisasi utang atau cicilan selama krisis?

Diversifikasi Pendapatan	Sumber pendapatan alternatif	Layanan karantina, F&B daring, creative bundling	Apakah hotel berusaha menciptakan sumber pendapatan baru saat pandemi?
Evaluasi Keuangan Berkala	Sistem pelaporan dan indikator evaluasi	Proyeksi keuangan, pelaporan krisis, penggunaan model prediktif	Bagaimana indikator keuangan dievaluasi secara berkala selama dan setelah pandemi?
Rasio Keuangan & Prediktif	Analisis rasio sebagai dasar keputusan	Current rasio, ROA, D/E ratio	Apakah rasio-rasio keuangan seperti current ratio, ROA, atau debt-to-equity digunakan dalam pengambilan keputusan?

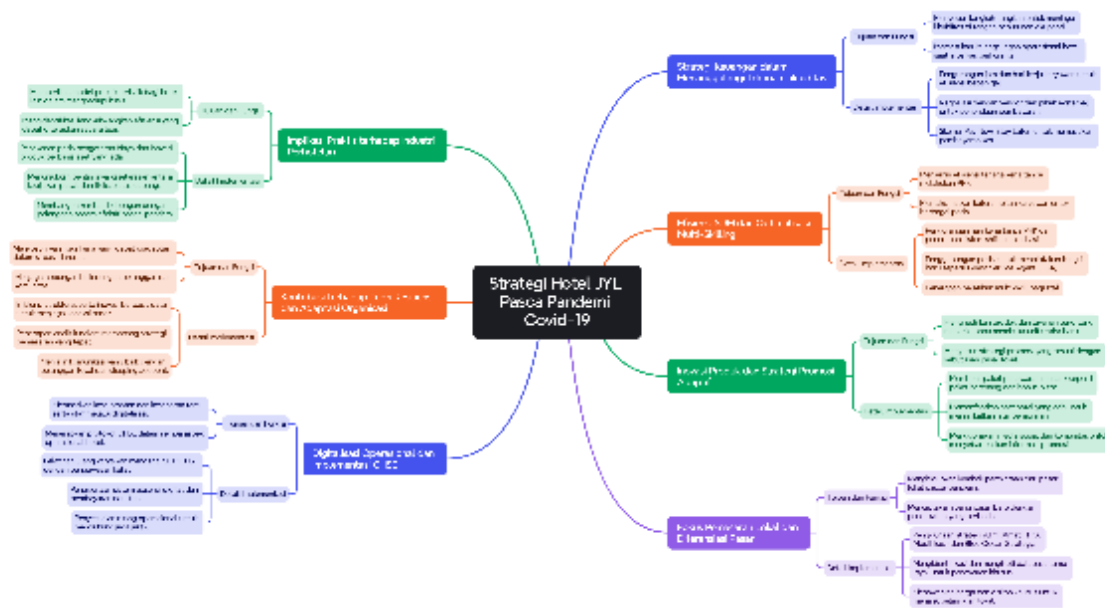
Tabel 2. Pengukuran Variabel Strategi Non-Keuangan – Perspektif HRD

Variabel Utama	Dimensi	Indikator	Pertanyaan Wawancara
Ketahanan SDM & <i>Soft Skill</i>	Adaptasi dan daya tahan psikologis staf	Kecemasan awal, pengembangan sikap adaptif	Bagaimana dampak pandemi terhadap tenaga kerja hotel? <i>Soft skill</i> atau sikap apa yang dianggap penting selama masa krisis?
Protokol CHSE	Penerapan standar pelayanan bersih dan aman	Pelatihan CHSE, SOP baru	Apakah ada pelatihan ulang staf terkait protokol CHSE atau <i>digital hospitality</i> ?
Digitalisasi Operasional HR	Modernisasi sistem kerja	Sistem absensi <i>digital</i> , pelaporan otomatis, pelatihan teknologi	Apakah ada digitalisasi dalam sistem kerja staf, absensi, atau pelaporan?
Nilai & Budaya Organisasi	Perubahan nilai dan keterlibatan staf	Solidaritas, partisipasi dalam ide pemulihan	Apakah budaya organisasi mengalami perubahan? Nilai-nilai baru apa yang muncul (solidaritas, kecepatan, dll.)?
Pelatihan & Evaluasi Kinerja	Penyesuaian sistem penilaian kinerja	Indikator baru seperti <i>teamwork</i> , fleksibilitas	Bagaimana sistem penilaian kinerja diubah selama krisis?
Kesiapan Masa Depan	Evaluasi SDM & pelatihan ulang	Sistem kinerja baru, pelatihan ulang	Apa yang dipersiapkan HRD untuk mengantisipasi krisis serupa di masa depan? Apakah sudah ada sistem SOP darurat SDM yang baru atau diperbarui?
Keberlanjutan Kebijakan SDM	Strategi jangka panjang SDM	Kebijakan yang dipertahankan pasca pandemi	Apa kebijakan SDM yang tetap dipertahankan setelah krisis berlalu? Apa pelajaran terbesar Anda sebagai manajer HRD dari krisis ini?
Kebijakan dan Adaptasi	Adaptasi SOP pelayanan	Implementasi SOP baru selama pandemi	Apakah ada kebijakan fleksibilitas jam kerja atau sistem shift baru? Apakah semua departemen diberlakukan sama?
Kesejahteraan & Motivasi	Penguatan nilai organisasi	Sistem kinerja baru, pelatihan ulang	Bagaimana manajemen menjaga semangat kerja karyawan? Apakah hotel menyediakan dukungan kesehatan atau fasilitas tambahan selama pandemi?
Pelayanan Tamu (<i>Hospitality</i>)	Peningkatan kualitas layanan pelanggan	SOP kerja, <i>frontliner</i> responsif	Bagaimana hotel menyesuaikan standar layanan tamu di masa pandemi? Apakah ada SOP khusus untuk <i>Front Office</i> , <i>House Keeping</i> , atau <i>Food Service</i> ?

Tabel 3. Pengukuran Variabel Strategi Non-Kuangan – Perspektif Sales & Marketing

Variabel Utama	Dimensi	Indikator	Pertanyaan Wawancara
Dampak Pasar	Reorientasi segmen pasar	Kehilangan pasar asing, naiknya wisatawan domestik.	Bagaimana perubahan pola pasar selama dan setelah pandemi?
Strategi <i>Digital Marketing</i>	Kampanye berbasis media sosial	<i>Stay Safe Staycation</i> , CTR, <i>engagement</i> , social media aktif	Bagaimana peran media sosial dalam mempertahankan <i>brand awareness</i> ?
CHSE sebagai Strategi	Penyampaian nilai keamanan dan kebersihan	Sertifikasi CHSE, testimoni tamu, konten promosi	Bagaimana standar CHSE dikomunikasikan ke pasar?
Kolaborasi Lokal	Kerja sama dengan komunitas budaya	Kemitraan UMKM, promosi berbasis budaya lokal	Apakah hotel menggandeng komunitas lokal untuk promosi berbasis budaya?
Personalisasi Layanan	Layanan sesuai preferensi pasar	Promosi berdasarkan asal daerah, tema lokal	Apakah ada strategi personalisasi untuk menarik wisatawan domestik?
Evaluasi Kampanye <i>Digital</i>	Sistem analitik pemasaran	Penggunaan <i>tools analytics</i> , <i>feedback</i> langsung	Apakah ada sistem evaluasi efektivitas kampanye <i>digital</i> ?
Strategi <i>Branding</i> Pasca Pandemi	Penyesuaian pesan merek hotel	Perubahan narasi <i>brand</i> : dari gaya hidup ke keamanan	Apa pesan utama <i>brand</i> hotel yang ingin ditekankan setelah krisis?
Inovasi Produk	Strategi <i>digital marketing</i>	Paket <i>Work From Hotel</i> , <i>Staycation</i> CHSE	Apakah ada perubahan dalam produk layanan atau bundling?
Pembelajaran Pemasaran	Strategi berdasarkan kebutuhan segmen	Digitalisasi akan menjadi dominan seterusnya	Apa perubahan jangka panjang dalam cara memasarkan hotel setelah pandemi?
Interaksi <i>Digital</i> Pelanggan	Strategi pemasaran <i>digital</i>	Hotel aktif membalas ulasan, komentar media sosial, dll.	Bagaimana hotel memanfaatkan interaksi <i>digital</i> untuk membangun kepercayaan?
Kompetitor & Adaptasi	Pelajaran dari pesaing hotel	Hotel meniru atau membedakan strategi dengan pesaing lokal.	Apa pelajaran dari kompetitor hotel lain yang juga berjuang pasca COVID?

HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 1. Bagan Hasil Wawancara

Strategi Keuangan dalam Menanggulangi Tekanan Likuiditas

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa dalam menghadapi dampak pandemi COVID-19, manajemen Hotel JYL menerapkan kombinasi strategi adaptasi yang menyeluruh dari sisi keuangan. Tekanan arus kas akibat penurunan okupansi menjadi tantangan utama. Untuk mengatasinya, hotel melakukan efisiensi beban gaji dengan pengurangan jam dan hari kerja karyawan, serta pengendalian pengeluaran terhadap kebutuhan non-esensial.

Financial Controller menjelaskan:

"...cashflow sangat jauh berkurang... tingkat hunian turun, aturan perjalanan ketat. Kami tetap beroperasi walaupun terbatas. Untuk menjaga cash flow, kami mengurangi gaji dengan menyesuaikan jam kerja, bahkan ada yang hanya masuk 4 jam. Tidak ada credit facility. Setiap bookingan baru harus bayar cash. Bahkan kami lakukan skema 'Pay Now, Stay Later', bayar dulu, nginapnya bisa bulan depan..."

Manajemen juga melakukan negosiasi dengan pihak eksternal seperti PLN dan Bapenda untuk penundaan kewajiban pembayaran, menghentikan fasilitas kredit ke travel agent, dan menyesuaikan volume pembelian dengan proyeksi tingkat hunian. Seluruh strategi ini berfokus pada menjaga kelangsungan operasional dengan likuiditas terbatas.

Efisiensi SDM dan optimalisasi Multi-Skilling

Manajemen hotel menyesuaikan proses kerja dan melakukan efisiensi tenaga kerja. Tidak terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK); sebaliknya, diterapkan pengurangan hari kerja hingga separuh bulan, dengan sistem shift dan kerja lintas divisi. HRD menjelaskan bahwa:

"...kita tidak ada PHK, tapi pengurangan hari kerja... ada yang sebagai security, ada yang membantu gardener... banyak melakukan multi-skill... seperti kemarin sempat dilaksanakan itu, reception itu harus bisa night audit. Jadi pas naik

auditnya libur, di cover sama reception. Seperti itu, banyak melakukan multi-skill...”

Beberapa posisi disatukan, seperti operator, receptionist, dan kasir digabung menjadi Guest Service Agent (GSA), dan staf F&B disatukan lintas fungsi sebagai langkah efisiensi berkelanjutan.

Inovasi Produk dan Strategi Promosi Adaptif

Hotel JYL tidak membuka unit usaha baru selama pandemi, namun fokus pada inovasi dan kreasi ulang atas produk dan layanan yang sudah ada. Pendekatan ini dilakukan dengan membentuk strategi bundling dan promosi kreatif yang menarik bagi pasar lokal. Financial Controller menyampaikan bahwa hotel lebih menekankan pada inovasi cara penjualan dibanding menciptakan produk baru:

“...dibidang menciptakan sumber pendapatan baru, tidak juga sih. Karena hotel itu itu saja... Biasanya kita mengkreasi pendapatan baru, melakukan kreasi atas apa yang sudah ada. Misalnya, yang selama ini jarang dilakukan adalah paket renang. Itu kan tidak pernah sebelum pandemi. Pada saat pandemi, orang butuh rekreasi juga, itu yang kita lakukan: kreasi atas cara penjualan...”

Strategi promosi ini juga dijelaskan lebih rinci oleh pihak Sales Marketing:

“...strateginya itu, kami bikin paket berenang, kasih bonus pizza. Itu contohnya. Lalu kita buat program HARGA NTB (HAppy baReng keluarGA Nginap Tambah Bonus) khusus untuk tamu dengan KTP NTB. Jadi mereka dapat diskon dan bonus tambahan saat menginap. Ini kita sebarkan via media sosial dan langsung door-to-door ke komunitas, pusat perdagangan, sekolah, dan perumahan...”

Penawaran ini dikembangkan berdasarkan pemahaman terhadap kebutuhan pasar saat pandemi, di mana masyarakat lebih tertarik pada penawaran sederhana namun bernilai. Hotel memanfaatkan aset yang sudah dimiliki, seperti kolam renang dan F&B, untuk dijadikan bagian dari strategi promosi.

Selain itu, monitoring dan evaluasi dilakukan secara berkala terhadap efektivitas kampanye digital dan promosi berbasis feedback pelanggan:

“...kalau kita bicara evaluasi, kita punya dua cara. Yang pertama, dari OTA seperti Booking.com, kita lihat analitiknya. Yang kedua, kita kumpulkan feedback langsung dari tamu melalui guest comment. Semua feedback itu ditindaklanjuti...”

Dengan pendekatan ini, hotel tidak hanya menjaga arus pendapatan di masa krisis, tetapi juga membangun kembali hubungan dengan pelanggan melalui pengalaman layanan yang personal dan relevan.

Fokus pemasaran Lokal dan Diferensiasi Pasar

Dalam upaya memulihkan permintaan, strategi promosi difokuskan pada pasar lokal. Selain program HARGA NTB (HAPpy baReng keluarGA Nginap Tambah Bonus), hotel juga menggunakan metode ATM (Amati, Tiru, Modifikasi) dan prinsip Blue Ocean Strategy untuk menciptakan ruang pasar baru yang belum tergarap pesaing. Sebagaimana diungkapkan oleh Sales Marketing :

“...pasar kami bagi dua, lokal dan luar. Karena pandemi dan PPKM, kami fokus ke pasar lokal. Kami beri harga khusus, dan yakinkan mereka bahwa hotel bintang empat bisa dijangkau. Blue Ocean Strategy kami pakai, juga ATM: Amati, Tiru, Modifikasi. Kami analisis database, lihat siapa tamu loyal, mana yang sleeping account, dan langsung follow-up...”

Pendekatan ini membentuk diferensiasi pasar berbasis kebutuhan lokal dan kemampuan daya beli pasca krisis.

Digitalisasi Operasional dan Implementasi CHSE

Transformasi digital dan penerapan protokol CHSE (Cleanliness, Health, Safety, and Environmental Sustainability) menjadi bagian integral dari strategi non-keuangan Hotel JYL dalam merespons pandemi COVID-19. Penerapan standar ini dilakukan menyeluruh, baik pada sistem internal maupun pelayanan langsung ke tamu.

SOP terkait CHSE disusun oleh kantor pusat, kemudian disosialisasikan oleh HRD melalui pelatihan ulang kepada seluruh staf. Pelatihan dilakukan secara bergilir untuk menghindari kerumunan dan memastikan semua divisi memahami protokol yang berlaku.

“...semua staf itu ditraining ulang mengenai standar SOP COVID-nya. Pelatihannya dilakukan secara bergiliran, tidak sekaligus, per departemen dijadwal terpisah. SOP juga dishare lewat grup WhatsApp...”

Selain pelatihan, pengawasan langsung ke tiap departemen dilakukan secara rutin oleh tim HRD untuk memastikan kedisiplinan karyawan terhadap SOP, terutama penggunaan APD. Ketentuan ini diberlakukan dengan sangat ketat di awal masa pandemi, lalu disesuaikan seiring pelonggaran aturan. HRD menyampaikan:

“...HRD keliling memastikan karyawan taat SOP, terutama saat masih pakai APD, masker, dan disinfektan. Sekarang face shield hanya wajib untuk staf dapur. Bahkan sendok garpu dibungkus dan meja disusun berjarak...”

Penyesuaian juga dilakukan pada tata ruang operasional, termasuk pembatasan kapasitas pada area makan dan ruang pertemuan, demi mendukung penerapan jaga jarak secara efektif. HRD menjelaskan:

“Kursi makan hanya diisi 2 dari kapasitas 4. Ruang meeting kapasitas 40 dikurangi jadi 20.”

Transformasi ini didukung dengan digitalisasi berbagai proses operasional internal. Sistem absensi menggunakan fingerprint yang terhubung langsung dengan sistem dan dapat dimonitor dari jarak jauh. Pelaporan administrasi dilakukan sepenuhnya secara digital untuk mengurangi kontak fisik.

“...absensi kita pakai sidik jari. Dicek sama HR admin, lalu datanya diambil oleh IT dan dikirim ke Whatsapp. HR bisa cek dari rumah. Pelaporan semua pakai digital. Tidak ada yang di-print waktu itu, karena untuk mengurangi sentuhan...”

Sementara dalam pelayanan tamu, hotel menerapkan sistem pembayaran non-tunai dan penggunaan menu digital berbasis barcode sebagai bentuk adaptasi terhadap protokol kebersihan.

“...termasuk pembayaran di restoran pun disarankan tidak menggunakan uang cash. Menu pun menggunakan barcode. Jadi tamunya semua lewat HP...”

Penerapan CHSE yang dikombinasikan dengan digitalisasi ini tidak hanya menjaga keamanan dan kenyamanan tamu dan staf, tetapi juga mempercepat transisi hotel menuju sistem pelayanan modern yang lebih efisien dan sesuai standar kesehatan pasca pandemi.

Kontribusi terhadap Teori Resiliensi dan Adaptasi Organisasi

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Hotel JYL tidak hanya mampu bertahan di tengah krisis pandemi COVID-19, tetapi juga mengembangkan sistem dan struktur baru yang adaptif dan berkelanjutan. Strategi yang diterapkan mencerminkan prinsip-prinsip organizational resilience, yaitu kemampuan suatu organisasi untuk merespons gangguan secara fleksibel dan mempertahankan kelangsungan operasional melalui penyesuaian internal dan eksternal (Stötzer et al., 2022).

Dari sisi internal, hotel menerapkan efisiensi struktural melalui pengurangan hari kerja dan optimalisasi SDM berbasis multi-skilling. HRD menyatakan bahwa efisiensi dilakukan bukan hanya sebagai respons jangka pendek, tetapi diteruskan sebagai kebijakan jangka panjang pasca pandemi:

“...pelajaran paling penting itu efisiensi. SDM yang resign atau pensiun tidak langsung diganti. Kita manfaatkan staf yang ada. Multi-skill jadi kunci. Seperti kemarin sempat dilaksanakan itu, receptionist itu harus bisa night audit. Jadi pas night audit-nya libur, di-cover sama receptionist. Banyak melakukan multi-skill. Itu semua bagian dari adaptasi berkelanjutan...”

Dari aspek keuangan, manajemen menunjukkan respons tanggap dan adaptif dalam menjaga likuiditas. Mereka menyesuaikan sistem pembayaran pelanggan, menghentikan fasilitas kredit, menunda kewajiban eksternal, dan menyusun kembali struktur pengeluaran berdasarkan prioritas pelayanan tamu. Evaluasi tidak hanya dilakukan berdasarkan kas, tetapi melalui laporan keuangan yang tetap disusun rutin meski okupansi menurun:

“...walaupun tidak banyak tamu, laporan keuangan tetap dibuat. Evaluasi tidak bisa dari fisik uang saja. Itu harus dari laporan. Kalau tidak bikin laporan keuangan, tidak bisa dinilai sehat tidaknya perusahaan...”

Selain efisiensi internal, Hotel JYL juga menerapkan inovasi berbasis data pelanggan dan komunitas lokal untuk mempertahankan koneksi pasar. Strategi pemasaran didesain

berdasarkan analitik dan segmentasi loyal guest serta sleeping account. Ini memperkuat teori bahwa resiliensi juga terkait dengan kemampuan organisasi untuk menjaga hubungan eksternal dan merancang solusi berbasis kebutuhan pelanggan.

“...kita cari database dari sistem kita dan perangkat pribadi staf, untuk tahu siapa yang loyal, siapa yang sudah lama tidak kembali. Kita klasifikasi jadi loyal, asseing, dan sleeping account. Itu jadi dasar strategi...”

Implikasi Praktis terhadap Industri Perhotelan

Temuan ini memberikan implikasi signifikan bagi manajemen hotel lainnya, terutama dalam konteks pemulihan pasca-krisis. Pengalaman Hotel JYL menunjukkan bahwa efisiensi operasional, inovasi produk berbasis aset internal, serta pemanfaatan pasar lokal dan digitalisasi sistem, dapat menjadi model praktik terbaik di sektor pariwisata.

Financial Controller menyampaikan dengan gamblang:

“....strategi keuangan paling berhasil adalah pengendalian biaya dan kreasi dari apa yang ada. Dulu nggak pernah ada promo 3 malam bayar 2. Saat pandemi itu justru berhasil. Kalau strategi itu gagal, saya tidak mungkin masih kerja di sini...”

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Hotel Jayakarta Lombok berhasil mengimplementasikan strategi adaptasi yang efektif dalam merespons dampak pandemi COVID-19 melalui pendekatan keuangan dan non-keuangan yang bersifat menyeluruh dan kontekstual. Strategi keuangan difokuskan pada pengendalian arus kas, efisiensi biaya operasional, pengaturan ulang sistem kerja tanpa melakukan pemutusan hubungan kerja, serta pembatasan investasi terhadap aset baru. Di sisi lain, strategi non-keuangan mencakup penguatan standar pelayanan berbasis protokol CHSE, digitalisasi sistem kerja internal, pelatihan ulang staf, serta promosi berbasis komunitas lokal yang berhasil menjaga kesinambungan layanan dan membangun kepercayaan konsumen. Temuan ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap pentingnya fleksibilitas struktural dan inovasi strategis dalam membangun resiliensi organisasi, sekaligus memperluas kontribusi teoretis dalam kajian manajemen perhotelan dengan menekankan pentingnya integrasi antara pendekatan ekonomi dan sosial-budaya dalam menghadapi krisis.

Sebagai implikasi praktis, disarankan agar manajemen Hotel Jayakarta Lombok terus melanjutkan praktik efisiensi yang telah terbukti efektif, khususnya melalui pengembangan sistem kerja fleksibel lintas divisi dan penguatan pelatihan CHSE sebagai standar layanan. Strategi promosi lokal seperti program HARGA NTB juga perlu diperluas untuk menjangkau pasar domestik yang lebih luas. Bagi institusi lain dalam sektor perhotelan, pendekatan integratif yang memadukan efisiensi keuangan dengan inovasi berbasis komunitas dapat menjadi acuan dalam menyusun strategi adaptif pasca krisis. Secara teoretis, hasil penelitian ini mendorong pengembangan model adaptasi bisnis yang lebih holistik, yang tidak hanya berbasis pada kinerja finansial tetapi juga mempertimbangkan nilai-nilai lokal dan sosial. Untuk penelitian mendatang, disarankan penggunaan pendekatan mixed methods yang menggabungkan data kualitatif dan kuantitatif guna menilai efektivitas strategi adaptasi secara lebih terukur, serta memperluas objek studi ke berbagai hotel di kawasan wisata strategis lainnya seperti Bali dan Yogyakarta agar diperoleh gambaran yang lebih representatif dan generalisasi yang lebih kuat terhadap industri perhotelan nasional.

REFERENSI

- Awaluddin, R., & Surgawati, I. (2024). Hotel's Sustainable Business Strategy During and Post COVID-19 Pandemic: A case study at Hotel Grage Resort Sangkan, Kuningan, Indonesia. *Journal of Research on Business and Tourism*, 4(1), 22. <https://doi.org/10.37535/104004120242>
- Diansyah, R., Geraldina, I., & Saputro, J. A. (2023). Strategi Manajemen Keuangan Perusahaan Pariwisata dalam Menghadapi Pandemi Covid-19. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(6), 4121–4140. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i6.12575>
- Etania, D. L., Ridanti, C. F. A., & Hasna, A. S. (2023). Strategi Promosi Penjualan Untuk Bertahan Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Pada Avenzel Hotel & Convention). *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(4), 2423–2437.
- Harjito & Haryandi. (2022). Analisis Dampak Covid-19 Pada Sektor Pariwisata Di Pulau Lombok Provinsi Nusa Tenggara Barat. *Jurnal TAMBORA*, 6(1), 43–49. <https://doi.org/10.36761/jt.v6i1.1550>
- Herawati, T., Setyawan, H., & Syah, F. (2022). Strategi Pemasaran Hotel Kolektif Bandung Pada Masa Pandemi Covid-19. *EPIGRAM (e-journal)*, 19(1), 90–97. <https://doi.org/10.32722/epi.v19i1.4329>
- Heredia, J., Rubiños, C., Vega, W., Heredia, W., & Flores, A. (2022). New Strategies to Explain Organizational Resilience on the Firms: A Cross-Countries Configurations Approach. *Sustainability*, 14(3), 1612. <https://doi.org/10.3390/su14031612>
- Irianto, A., Jumail, M., & Rosida, L. (2021). Penerapan Manajemen Krisis Pada Hotel The Oberoi Lombok Di Masa Pandemi Covid-19. *Journal Of Responsible Tourism*, 1(2), 133–140. <https://doi.org/10.47492/jrt.v1i1.1000>
- Isnaini, B. F. I., Kurniansah, R., & Purwata, I. K. (2023). Strategi Manajemen Hotel Sima Kuta Dalam Pemulihan Operasional Pasca Pandemi Covid-19. *Journal Of Responsible Tourism*, 2(3), 595–602. <https://doi.org/10.47492/jrt.v2i3.2549>
- Jiang, Y., & Wen, J. (2020). Effects of Covid-19 on hotel marketing and management: A perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2563–2573. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0237>
- Nurhayati, N., & Rinjani, D. (2021). Strategi Front Office Dalam Meningkatkan Pelayanan Saat Pandemi Covid-19 Di Hotel Candra Dewi Yogyakarta. *JURNAL NUSANTARA*, 4(1), 52–59. <https://doi.org/10.63986/nsn.v4i1.49>
- Nuruddin (last), Wirawan, P. E., Pujiastuti, S., & Sri Astuti, N. N. (2020). Strategi Bertahan Hotel di Bali Saat Pandemi Covid-19. *Jurnal Kajian Bali (Journal of Bali Studies)*, 10(2), 579. <https://doi.org/10.24843/JKB.2020.v10i02.p11>
- Pinastiti, C., Nugraha, H. S., & Prabawani, B. (2023). Pengaruh Rasio Keuangan terhadap Financial Distress di Masa Pandemi Covid-19 pada Perusahaan Perhotelan yang Terdaftar pada Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 12(1), 122–130. <https://doi.org/10.14710/jiab.2023.37180>
- Raditya, I. P. T. (2022). Strategi Pemasaran Dan Pengembangan Hotel Di Nusa Dua Bali Pasca Pandemi Covid-19. *Jurnal Manajemen Pelayanan Hotel*, 6(1), 204. <https://doi.org/10.37484/jmph.060122>
- Raditya, P. T., Artha Putra, I. N. S., & Nita Kristiana, K. S. (2024). Performance Strategy to Improve Quality for Hotel Employees Post Covid-19 at Conrad Hotel Nusa Dua BALI. *Jurnal Manajemen Pelayanan Hotel*, 8(1), 234. <https://doi.org/10.37484/080113>
- Sihombing, B., & Panjaitan, H. (2023). Strategi Hotel Di Indonesia Untuk Bertahan Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Akomodasi Agung*, 10(1), 59–68. <https://doi.org/10.51827/jiaa.v10i1.113>
- Stötzer, S., Kaltenbrunner, K., Grüb, B., & Martin, S. (2022). Coping with Covid-19 – Which Resilience Mechanisms Enabled Austrian Nonprofit Organizations to Weather the Pandemic Storm?

- Schmalenbach Journal of Business Research*, 74(4), 497–535. <https://doi.org/10.1007/s41471-022-00146-8>
- Sudiarta, M., & Ramadhanty, A. (2024). *Marketing Strategy in Increasing Occupancy Rate at The Jayakarta Lombok Beach Resort & Spa*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.14602770>
- Suryaningsih, I. A. A., & Oka Suryawardani, I. G. A. (2021). Strategi Bertahan Hotel Berbintang dalam Menghadapi Situasi Covid-19 di Kabupaten Badung, Bali. *Jurnal Kajian Bali (Journal of Bali Studies)*, 11(2), 387. <https://doi.org/10.24843/JKB.2021.v11.i02.p08>
- Widagdo, Y. M., & Mulia, A. A. (2021). Strategi Pengelolaan Keuangan Terhadap Operasional Hotel Berbintang Di Solo Di Masa Pandemi Covid -19. *Jurnal Dinamika Sosial Budaya*, 23(2), 262–269. <https://doi.org/10.26623/jdsb.v23i2.4087>