

Model Pengembangan Krisis Manajemen Strategis untuk Keberkelanjutan Usaha pada Kondisi Pandemi pada Luxury Hotel di Bali

Okky Friesatama ^{1*}, I Ketut Budarma ², Ni Gst Nym Suci Murni ³

¹ Perencanaan Pariwisata, Pariwisata, Politeknik Negeri Bali

² Perencanaan Pariwisata, Pariwisata, Politeknik Negeri Bali

³ Perencanaan Pariwisata, Pariwisata, Politeknik Negeri Bali

*Corresponding Author: okky@pnb.ac.id

Abstrak:

Pandemi COVID-19 telah memberikan dampak negatif bagi pariwisata khususnya industri perhotelan. Lockdown dan pembatasan perjalanan menjadi akar penyebab traveler tidak datang ke destinasi wisata. Hotel harus siap dengan situasi bencana, manajemen hotel harus memiliki rencana untuk mengelola krisis dengan kerangka kerja yang sinergis di setiap pemangku kepentingan. Tesis ini bertujuan untuk mendeskripsikan fakta bagaimana krisis dikelola dengan menerapkan manajemen strategis yang tepat dalam jaringan hotel mewah di Bali, Indonesia. Tesis ini mencoba untuk mengeksplorasi praktik manajemen krisis yang dilakukan dan faktor kunci keberhasilan pengelolaan krisis oleh manajemen hotel di setiap fase krisis, dan akhirnya mengembangkan manajemen strategis yang direkomendasikan. Penulis menggambarkan hal ini dengan metode kualitatif dengan melakukan wawancara terhadap anggota eksekutif, perwakilan pemilik, dan kepala departemen yang setingkat manajerial dalam struktur organisasi di hotel. Kantor pusat sangat memperhatikan aspek kredibilitas produknya; hotel-hotel yang tersebar wajib mengikuti semua standar prosedur operasional dalam mengatasi krisis. Business Continuity Plan merupakan pedoman dari perusahaan untuk diterapkan oleh manajemen hotel dalam menangani krisis. Kantor pusat mengharuskan hotel untuk bekerja dengan agen lokal untuk membantu mengatasi masalah dan mengelola krisis komunikasi jika terjadi. Struktur organisasi merupakan faktor kunci dalam kolaborasi sinergis antara panitia pelaksana, kepala departemen, kantor pusat, instansi lokal, dan pemilik hotel dalam mengelola krisis yang terjadi akan menghasilkan meminimalkan kerugian material dan non material.

Kata kunci: situasi darurat, krisis, krisis manajemen tim, tahapan krisis

Abstract:

The COVID-19 pandemic has inflicted a negatively to the tourism especially hotel industry. Lockdown and restricted of traveling become the root cause traveler will not come to tourist destination. Hotel needs to be ready with disaster situation, hotel management should have a plan to manage the crisis by a framework that synergize in each stakeholder. This thesis aims to describe the fact that how a crisis is managed by implementing the right strategic management in the luxury hotel chain in Bali, Indonesia. This thesis attempts to explore the crisis management practices conducted and key factor to successful in managing crisis by the hotel management during each phase of crisis, finally develop the management strategic to be recommended. The author in this qualitative method conducted interviews with executive members, owner representatives, and heads of departments who are managerial level in the organizational structure at the hotel. The head office is very concerned about the credibility aspect of its product; scattered hotels are required to follow all standard operating procedures in overcoming crisis. Business continuity plan is a guidance from the corporate to implement by hotel management in handling crisis. The head office requires the hotel to work with local agencies to assist with issues and manage communication crises if they occur. A structure organization is the key factor in collaboration synergizing between the executive committee, head of department, head quarter office, local agencies, and hotel owners in managing the crisis that occurs will result in minimizing material and non-material losses.

Keywords: emergency situation, crisis, crisis management team, phase of crisis

Informasi Artikel: Pengajuan Repository pada September 2022/ Submission to Repository on September 2022

Pendahuluan

Krisis adalah keadaan darurat yang memiliki karakteristik dimana dapat terjadi dengan sedikit pemberitahuan bahkan tanda ada peringatan yang dapat mengancam kehidupan manusia, kesehatan, aset, keamanan, bisnis dan lingkungan sehingga menimbulkan ketidakstabilan dan keadaan yang tidak dapat dimanage. Keadaan tersebut juga telah mencapai banyak pendengar dan pembaca informasi melalui media maupun tidak melalui media sehingga penanggannya dilakukan dengan prinsip kehati-hatian. Krisis perlu dimanage dengan baik sehingga keadaan kembali stabil. Mitroff (2004) menjelaskan pendekatan manajemen krisis dikembangkan dari tipe krisis tersebut, diidentifikasi menjadi tujuh grup kejadian krisis berhubungan dengan ekonomi, berhubungan dengan informasi, berhubungan dengan fisik perusahaan, berhubungan dengan ketenagakerjaan, berhubungan dengan reputasi, berhubungan dengan tindakan psikopat, bencana alam. Jamal & Budke (2020) menjelaskan sektor pariwisata sektor yang paling terdampak negative dengan terjadi penurunan penghasilan, penurunan profit / rugi, hotel tutup beroperasi, pemutusan kerja karyawan, karyawan terinfeksi Covid-19, tamu terinfeksi Covid-19, bangunan dan fasilitas hotel rusak, dan reputasi Hotel menurun. Hal ini pun terjadi di Indonesia, Badan Pusat Statistik mencatat pertumbuhan ekonomi sepanjang 2020 untuk sektor penyedia akomodasi dan makan minum mengalami kontraksi -10.22 persen dibandingkan tahun 2019. Bali yang dikenal sebagai Pulau Dewata, tidak diragukan lagi merupakan salah satu tujuan wisata dengan penghasil pendapatan tertinggi bagi Indonesia berdampak negative akibat Pandemi COVID-19 bagi perekonomian. Berdasarkan data dari Pemerintah daerah Bali, Wisatawan asing yang datang ke Bali mengalami penurunan yang besar di bulan April 2020 sampai dengan mencapai nol di bulan Juli 2020. Dampak negative ini di alami oleh hotel-hotel di Bali sehingga menimbulkan krisis untuk sektor jasa akomodasi perhotelan.

Penelitian ini dilakukan di salah satu hotel mewah di Bali yang merupakan *chain hotel internasional* baru saja beroperasi satu tahun dan harus menghadapi situasi krisis ini. Krisis dapat didefinisikan menurut Hermann (1963) bahwa krisis organisasi adalah sesuatu yang mengancam nilai-nilai prioritas tinggi organisasi, menyajikan jumlah waktu yang terbatas di mana tanggapan harus segera dilakukan, tidak terduga atau tidak diantisipasi oleh organisasi. Suatu organisasi perlu mengelola krisis dengan baik sehingga sangat penting untuk memahami sifat krisis dan dampaknya terhadap organisasi. Organisasi atau hotel yang baru beroperasi ini belum memiliki manajemen strategis dalam struktur organisasi, peranan seorang leader sangat dominan dalam menentukan dan mengambil keputusan. Sebagai *global management chain hotel* telah memiliki standar operasional prosedur dalam mengatasi keadaan krisis untuk manajemen yang disebut sebagai "*Business Continuity Plan*" dimana berfokus *Incident Command and Quick Reference, Loss and Prevention, Crisis Communication, Emergency and Crisis Procedure* yang perlu dilakukan oleh unit bisnis nya di berbagai negara. Penelitian ini menggambarkan peranan *Executive Committee* dalam penerapan krisis manajemen strategis pada situasi pandemik dan mengembangkan model krisis manajemen strategis untuk keberlanjutan usaha, pemulihan, dan operasi normal.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dalam bentuk studi kasus untuk menjawabnya pertanyaan rumusan masalah dan hal ini cocok untuk eksplorasi dalam manajemen krisis pariwisata Ghaderi et al (2014). Menurut Patton (2002), pendekatan kualitatif melibatkan pengumpulan kutipan dari manusia, verifikasi informasi juga sebagai observasi. Pendekatan kualitatif memberikan gambaran yang komprehensif dan pemahaman yang mendalam untuk menjawab pertanyaan rumusan masalah yang diperoleh melalui langsung interaksi, percakapan, dan observasi pada objek penelitian.

Peneliti melakukan wawancara dengan memilih informan yang obyektif dengan memiliki beberapa kriteria yang dijelaskan berdasarkan empat aspek menurut Shenton (2004). yaitu kredibilitas, transferabilitas, dependability, confirmability. Wawancara semi terstruktur dilakukan kepada delapan orang penting manajemen hotel yang terdiri dari General Manager, komite eksekutif dan perwakilan owner yang bekerja di hotel The Apurva Kempinski Bali. Urutan pertanyaan pada setiap informan tidaklah sama, hal ini bergantung pada proses wawancara dan jawaban setiap informan yang menjamin peneliti dapat mengumpulkan jenis data yang sama dari informan. Analisa data dalam penelitian ini diolah oleh peneliti untuk mencapai tujuan penelitian. Miles &

Huberman (1994). menyatakan tahapan-tahapan dalam analisis data kualitatif dalam penelitian pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan serta verifikasi.

Hasil dan Pembahasan

Peneliti menggunakan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Faulkner dalam membahas dan mengembangkan Manajemen strategis bagi hotel yang baru saja beroperasi kemudian harus menghadapi krisis. Faulkner,(2001) membahas tentang manajemen bencana pariwisata dan bencana proses melalui serangkaian tahapan. Bencana dan krisis mungkin terkait satu sama lainnya terlepas dari perbedaan persepsi dan pemahaman, sebagian besar kasus yang terkait dengan bencana juga berlaku untuk krisis, berikut dijelaskan tahapan. Berikut ini adalah tahapan krisis Faulkner, Tahapan pertama Pra-Event, Tahapan kedua Prodromal, Tahapan ketiga Darurat, Tahapan ke-empat Menengah, Tahapan kelima Jangka Panjang (Pemulihan), dan Tahapan ke-enam Resolusi.

Tahapan pra-event ditandai dengan tindakan yang diambil untuk mencegah atau mengurangi dampak negatif dari potensi timbulnya suatu krisis. Manajemen risiko dan perencanaan diperlukan pada langkah ini untuk memitigasi dampak potensi krisis. Saat ini, beberapa protokol, koordinasi, dan penunjukan tim krisis harus ditetapkan, dan komunikasi penting untuk membuat semua orang mendapat informasi dengan baik. Sebelum krisis COVID-19, para executive komite hotel sudah siap melakukan koordinasi dan komunikasi krisis dengan kantor pusat. Kantor pusat memiliki panduan yang jelas tentang komunikasi, manajemen krisis, keselamatan, kebersihan, dan operasi yang sehat standar.

Tahapan kedua, Prodromal terlihat jelas bahwa krisis akan segera terjadi. Pencegahan tidak lagi mungkin, dan sebaliknya, mobilisasi dan rencana darurat diperlukan untuk menghadapi situasi yang tak terduga dan tak terhindarkan. Covid 19 berasal dari Virus yang bisa menyebar orang ke orang. Protokol kesehatan, keselamatan, dan kebersihan yang ketat harus dipantau sesuai dengan WHO dan arahan pemerintah pusat dan daerah. Virus Covid-19 sudah menyebar luas ke seluruh dunia, pencegahan tidak lagi mungkin.

Tahapan Ketiga adalah Darurat beberapa dampak terjadi akibat krisis. Tindakan cepat adalah penting dalam tahap ini untuk melindungi masyarakat dan perusahaan. Faktor-faktor eksternal memiliki pengaruh besar pada efektivitas rencana yang diambil. Jadi, pada fase darurat, hotel menghentikan beroperasi selama dua bulan untuk sementara waktu sesuai dengan peraturan pemerintah untuk mengurangi penyebaran virus Covid 19.

Tahapan ke-empat adalah Menengah, tindakan segera diperlukan dalam tahap ini untuk maju ke keadaan normal. Itu Fokus utamanya adalah merencanakan langkah pemulihan. Fase ini menandai operasi bisnis normal sudah mulai dipulihkan. Tidak ada yang tahu kapan pandemi akan berakhir, dan hotel akan kehilangan pasar sepenuhnya jika manajemen memilih untuk menutup operasi untuk waktu yang lama. Oleh karena itu, para pemimpin memilih untuk membuka kembali hotel dengan mengandalkan pasar lokal dan menerapkan protokol kesehatan dan kebersihan yang ketat.

Tahapan kelima adalah Jangka Panjang atau pemulihan, Tahapan ini merupakan kelanjutan dari tahapan sebelumnya; bagaimanapun, fase ini membutuhkan tindakan cepat untuk mengimplementasikan rencana yang dirumuskan di perantara tahap. Pemimpin mulai melakukan penilaian diri, analisis, dan penyembuhan. Poin utama adalah melakukan rekonstruksi dan penilaian ulang, memperbaiki masalah lingkungan, menyelidiki kembali strategi, dan menjelaskan strategi tersebut. Para pemimpin departemen mempersiapkan tim dengan penyesuaian Standar Operasi dan Prosedur, iklan ekstensif, dan promosi, serta menjaga kerja sama tim agar tetap kondusif. Persiapan yang dilakukan oleh para pemimpin bukan hanya secara fisik saja tetapi juga secara mental.

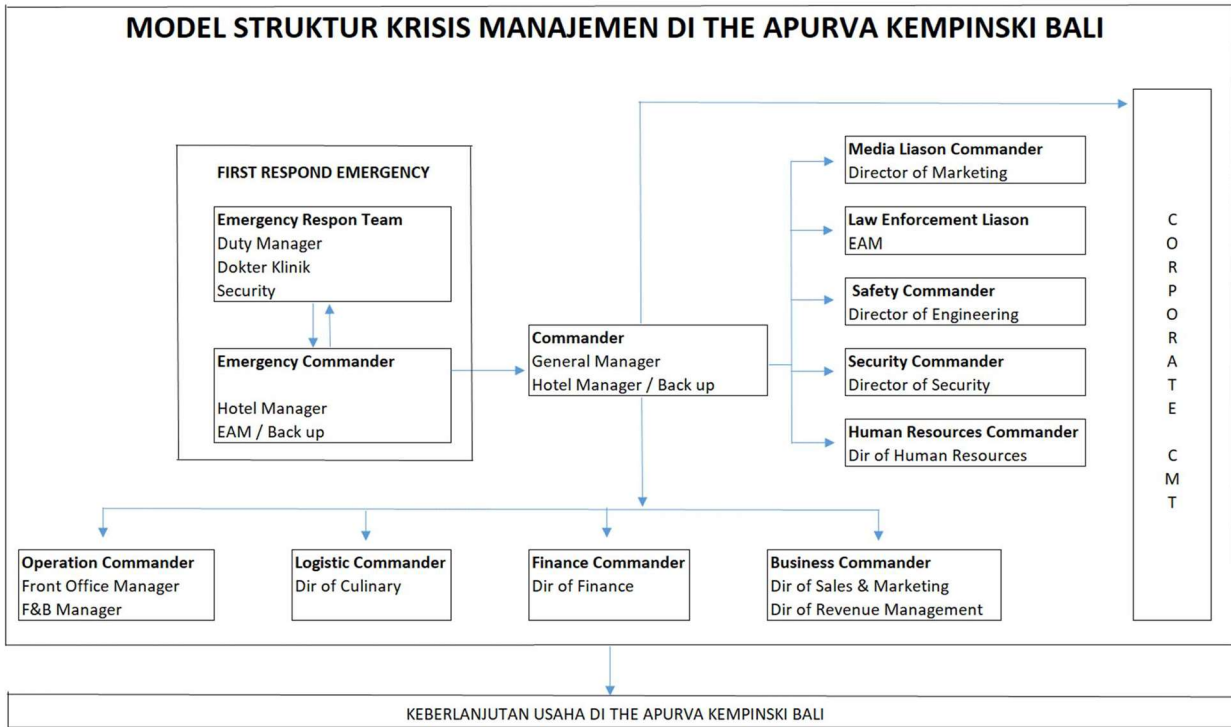
Tahapan ke-enam adalah Resolusi, Pada tahap ini, segala upaya diarahkan untuk kembali ke rutinitas semula dan meninjau kembali keputusan yang telah dibuat dan ditegakkan oleh tim. Sebuah perbaikan prosedur juga diperlukan dalam tahap ini. Fase-fase sebelumnya adalah pengalaman merupakan proses belajar yang penting, dan mendapatkan sesuatu hal yang baru dalam menangani krisis.

Executive committee memiliki peranan sebagai satu kesatuan tim Crisis Management Team dalam kerangka kerja. Faktor – faktor kesuksesan dalam mengatasi krisis untuk keberlangsungan usaha dikaitkan dengan situasi kontigensi dalam fase-fase krisis Faulkner adalah sebagai berikut:

Table 1. Kerangka kerja krisis manajemen

Fase - Fase Krisis	Praktek Krisis Manajemen	Faktor Kunci Sukses Kontijensi
Pra - Event Segala upaya perlu dilakukan untuk mencegah terjadinya krisis kejadian	Tahapan Awal <ul style="list-style-type: none"> • Membentuk Tim Manajemen Krisis, Hirarki Informasi • Tim krisis manajemen terdiri dari eksekutif level • Mengumpulkan data dan informasi faktual dan menganalisa data untuk membuat keputusan. Setiap keputusan harus dikomunikasikan kepada pemilik dan kantor pusat 	Informatif dan Komunikatif <ul style="list-style-type: none"> • data • informasi • Penilaian risiko
Prodromal krisis akan segera terjadi	Mobilisasi <ul style="list-style-type: none"> • Protokol kesehatan, kebersihan, dan kesehatan • Sertifikasi kesehatan dan kebersihan dari Pemerintah • Terlibat melalui video merek kesehatan: perhatian penuh • Menetapkan pelatihan dan penyesuaian SOP • Memperbarui konten situs web • Rencana Kontinjensi: Menyiapkan skenario dan merencanakan tindakan jangka pendek dan jangka panjang untuk mengantisipasi lebih banyak dampak negatif yang terjadi 	Leadership Style <ul style="list-style-type: none"> • Terbuka untuk ide-ide baru • Transparansi dalam komunikasi • Berpikir kreatif dan inovatif • Menghormati semua orang • Memimpin dengan contoh • Memahami pola situasi dan dampak dari setiap keputusan yang diambil • Pengambilan keputusan kolektif
Darurat Dampak terjadi akibat krisis Tindakan cepat diperlukan	Tindakan <ul style="list-style-type: none"> • Penutupan operasi hotel sementara waktu • Perawatan hotel dan kualitas fasilitas hotel • Total cost manajemen untuk mengurangi pemborosan • Memotong jam kerja dan bekerja dari rumah • Memaksimalkan produktivitas karyawan • Manajemen arus kas dengan beberapa skenario • Diskon pembayaran dari pemasok, dan membayar tagihan tepat waktu • Dukungan keuangan dari pemilik kapan pun dibutuhkan 	Budaya organisasi: <ul style="list-style-type: none"> • Kepemilikan dan rasa memiliki perusahaan • Melindungi aset dan karyawan • Gaji dan tunjangan karyawan tetap dibayarkan jumlah penuh • Komitmen bersama untuk melindungi bisnis dari kompetitor • Bangun tim yang lebih kuat
Menengah Tahap untuk menuju ke keadaan normal. Fokus utamanya adalah merencanakan langkah pemulihan.	Pemulihan <ul style="list-style-type: none"> • Membuka operasi hotel kembali • Strategi pemasaran untuk visibility hotel • Strategi harga • Kolaborasi dan kerjasama tim 	Pengalaman Pemimpin <ul style="list-style-type: none"> • Pengalaman masa lalu para pemimpin dalam menangani krisis • Kembali ke pra-pembukaan hotel • Anggota tim yang gesit, fleksibel, dan mudah beradaptasi
Pemulihan Kelanjutan dari tahapan sebelumnya	Rekonstruksi dan penilaian ulang <ul style="list-style-type: none"> • Secara bertahap mulai restoran, kamar lebih banyak berbasis, fasilitas lainnya berdasarkan di tingkat bisnis • Iklan dan promosi yang ekstensif • Pembiasaan dengan situasi New Normal • Menyatukan tim dan mempertahankan kerja tim 	Kepercayaan <ul style="list-style-type: none"> • Mengatur kerja tim dengan baik • Mempercayakan kerjasama antar karyawan yang berbeda departemen
Resolusi Segala upaya diarahkan untuk kembali ke rutinitas semula	Review <ul style="list-style-type: none"> • Meninjau ulang dan pembelajaran untuk bersiap menghadapi krisis di masa depan • Mencari umpan balik atau masukan dari pihak lainnya 	Pembelajaran <ul style="list-style-type: none"> • Belajar dari masa lalu untuk menatap masa depan

Hotel harus membentuk krisis manajemen sebagai satu kesatuan yang utuh dan terpadu dengan perencanaan strategis, menjelaskan lebih lanjut bagaimana proses perencanaan krisis berbeda antar satu organisasi dengan organisasi lainnya. Krisis manajemen tim harus dapat menginvestigasi hambatan dan kesulitan dalam merancang metode dan perencanaan manajemen krisis MG (2018). Hasil penelitian ini menunjukkan diperlukan struktur organisasi internal di hotel tersebut yang lebih comprehensive dan terstruktur. Berdasarkan tahapan terjadinya krisis Faulkner, dikembangkanlah struktur organisasi sebagaimana di bawah ini.



Gambar 1. Model pengembangan struktur organisasi hotel
Sumber : Hasil Proses Penelitian

Berdasarkan model struktur organisasi, setiap posisi saling berkaitan, bersinergi dengan memiliki tanggung jawab utama di masing-masing posisinya dalam mengelola krisis. *First Respond Emergency*, team ini terdiri dari tiga yaitu *Duty Manager*, Dokter atau Perawat Klinik hotel dan *security*. Team ini dalam konteks manajemen darurat, melakukan respons pertama terhadap keadaan darurat, mengumpulkan informasi untuk *Emergency Commander* dan mengambil tindakan segera untuk mencegah eskalasi keadaan darurat. Orang ini harus memiliki kemampuan analisa yang mendalam mengenai situasi di lapangan. *Emergency Commander*, bertanggung jawab adalah mengendalikan insiden di tingkat operasional yang mengumpulkan data dan informasi lengkap untuk dilaporkan kepada *Commander*. *Commander* memiliki kendali keseluruhan atas insiden tersebut dan merupakan penghubung langsung dengan *Corporate Office Crisis Management Team* dan Konsultan *Crisis Communication*, Ketchum. Posisi yang dapat menyatakan situasi hotel dalam keadaan krisis dan mengaktifkan internal *Hotel Crisis Management Team*. *Media Liason Commander*, bertanggung jawab untuk mengembangkan dan merilis informasi tentang insiden tersebut kepada media berita, kepada personel insiden, dan kepada lembaga dan organisasi lain yang sesuai dengan berkonsultasi dengan dan atas wewenang dari *Commander* dapat mengeluarkan *first respond statement* yang telah disetujui oleh *Corporate Crisis Management Team*. *Law Enforcement Liason* bertanggung jawab dalam berkoordinasi dengan pihak diluar hotel dari pemerintahan, satgas covid, polisi dan penegak hukum lainnya. *Safety Commander* berfungsi untuk menjalankan langkah-langkah untuk memastikan keselamatan personel, tamu dan untuk menilai dan/atau mengantisipasi situasi berbahaya selama keadaan darurat/krisis dan melakukan perbaikan-perbaikan fisik asset yang diperlukan selama krisis atau setelah krisis. *Security Commander* bertugas memastikan dan menjaga keamanan keseluruhan dari lokasi insiden. *Security Commander* bekerjasama dan membantu *Law Enforcement Liason Commander* dalam menjaga hubungan erat dengan semua elemen penegakan hukum, mendukung insiden tersebut dan mengelola keamanan internal. *Human Resources Commander* bertugas untuk mengumpulkan, mengevaluasi, memproses, dan menyebarluaskan informasi untuk digunakan kepada seluruh karyawan terutama *first respond statement* yang telah dikeluarkan oleh *Media Liason Commander*. *Operation Commander* memiliki tanggung jawab memobilisasi dan menginformasikan *Hotel First Respond Statement* kepada tamu, memberikan bantuan untuk tamu

termasuk dukungan medis, memobilisasi tamu jika ingin melakukan cek out segera dari hotel dan melakukan proses refund atas kejadian tersebut. Posisi ini di isi oleh Front Office Manager dan F&B Manager. *Logistic Commander* bertugas memenuhi semua kebutuhan dukungan material insiden disediakan antara lain yaitu Komunikasi (Telepon, radio, IT, telepon SAT dan lain-lain), Makanan (Untuk mendukung tamu dan personel insiden), Transportasi/Akomodasi dan kebutuhan lainnya jika diperlukan evakuasi dan penutupan operasi hotel.

Finance Commander bertanggung jawab untuk mengelola semua aspek keuangan diprioritaskan untuk yang berkaitan dengan insiden tersebut. Posisi ini yang akan melakukan kompensasi/klaim Insiden termasuk klaim kompensasi pekerja dan manajemen cedera rekanan, mencatat seluruh biaya insiden yang terkait dengan insiden tersebut. *Business Commander* memiliki tanggung jawab dalam mengkomunikasikan kepada klien, travel agen dan tamu yang masih dalam status booking mengenai *Hotel First Respond Statement*, menganalisa, meramalkan business kedepan untuk kemungkinan bisnis akan *rebound* dengan menjalin komunikasi yang baik dengan partner.

Simpulan

Situasi kritis yang awalnya adalah masalah kesehatan dari Virus Covid-19 dapat menjadi situasi krisis yang mengakibatkan keterpurukan ekonomi. Kondisi ketidakpastian dimasa depan telah menjadi pertanda tantangan yang akan dihadapi oleh perusahaan di tahun-tahun mendatang. Studi ini memberikan referensi dalam praktek operasional dalam kerangka kerja perusahaan berusaha untuk mengelola krisis dengan baik yang dapat dipertimbangkan oleh pemimpin perusahaan untuk meningkatkan sistematis mereka dalam pengertian krisis manajemen serta perilaku pemimpin perusahaan.

Para pemimpin dihadapkan pada situasi krisis dimana peranan mereka sangatlah penting dalam mengelola krisis sebagai satu kesatuan tim dalam *Crisis Management Team* untuk kesuksesan mengelola krisis tersebut. Model strategi yang diterapkan untuk situasi krisis belum tentu tepat diterapkan untuk krisis yang lainnya dan juga perusahaan lainnya sehingga model strategi manajemen krisis perlu dikembangkan.

Model pengembangan struktur organisasi ini sangatlah comprehensive bila situasi krisis terjadi. Struktur organisasi ini dapat memberikan jawaban atas kesulitan-kesulitan dalam perencanaan manajemen strategis bagi para pemimpin organisasi karena setiap posisi tergambarkan saling berkaitan dan terpadu satu dengan lainnya dalam menyelesaikan krisis. Model struktur organisasi ini dapat dijadikan referensi untuk diimplementasikan dalam konteks yang sama bagi peneliti di masa depan. Penelitian ini hanya membahas sebagian kecil dari perilaku pemimpin selama krisis dalam satu organisasi yang kecil. Penemuan masa depan mungkin mempertimbangkan untuk mengeksplorasi bagaimana perilaku pemimpin mengambil keputusannya dalam mempengaruhi organisasi yang lebih besar secara lebih terinci.

Ucapan Terima Kasih

Pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penelitian ini terutama pembimbing penelitian, Eksekutif komite sebagai informan di lokasi penelitian dan seluruh pihak yang baik secara langsung atau tidak langsung yang telah membantu peneliti.

Referensi

- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2). [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0)
- Ghaderi, Z., Mat Som, A. P., & Wang, J. (2014). Organizational Learning in Tourism Crisis Management: An Experience From Malaysia. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 31(5). <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.883951>
- Hermann, C. F. (1963). Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8(1). <https://doi.org/10.2307/2390887>
- Jamal, T., & Budke, C. (2020). Tourism in a world with pandemics: local-global responsibility and action. *Journal of Tourism Futures*, 6(2). <https://doi.org/10.1108/JTF-02-2020-0014>
- MG, K. (2018). The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-Star Hotels.

- Journal of Hotel and Business Management*, 07(01). <https://doi.org/10.4172/2169-0286.1000171>Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Miles and Huberman 1994.pdf. In *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*.
- Mitroff, I. I. (2004). Think like a sociopath, act like a saint. *Journal of Business Strategy*, 25(5). <https://doi.org/10.1108/02756660410558933>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks. Cal.: Sage Publications.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Educationfor Information*, 22(2). <https://doi.org/10.3233/EFI-2004-22201>