

---

**MODEL PENGELOLAAN  
MITRA *TOURISM SUPPLY*  
CHAIN PADA HOTEL  
BERBINTANG UNTUK  
MENGATASI PANDEMI  
COVID-19 DI KABUPATEN  
BADUNG**

---

**TIM PENYUSUN:**

**Nyoman Indah Kusuma Dewi, SE, MBA, Ph.D**

**Dr. I Wayan Edi Arsawan, SE, MM**

**I Wayan Siwantara, SE, MM**

**Ir. I Gusti Agung bagus Mataram, MIT**

**Politeknik Negeri Bali  
2021**

## Kata Pengantar

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas petunjuk, rahmat, dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan Booklet dengan judul *Model Pengelolaan Mitra Tourism Supply Chain* pada Hotel Berbintang untuk Mengatasi Pandemi COVID-19 di Kabupaten Badung sesuai dengan perencanaan. Dengan ini kami menyadari bahwa Booklet ini tidak akan tersusun dengan baik tanpa adanya bantuan dari pihak-pihak terkait. Ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kami sampaikan kepada:

- Bapak I Putu Mertha Astawa, SE, MM selaku Kepala P3M Politeknik Negeri Bali atas bantuan dan masukannya dalam penyusunan Booklet ini.
- Pihak hotel dan travel agent/tour operator yang bersedia menjadi kasus untuk penelitian ini.
- Rekan-rekan di Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bali atas bantuan moril dan ide-ide yang berharga bagi penyusunan Booklet ini.

Kami menyadari bahwa Booklet ini masih jauh dalam kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran sangat kami harapkan demi kesempurnaan Booklet ini dan semoga bermanfaat bagi para pembaca.

Denpasar, 23 September 2021

Penyusun

## Daftar Isi


Halaman Judul .....	i
Kata Pengantar .....	ii
Daftar Isi .....	iii
Bab 1 Stakeholders hotel yang terlibat dalam <i>Tourism Supply Chain</i> .....	1
Bab 2 Kolaborasi Antar Stakeholders .....	3
Bab 3 Kolaborasi Antar Stakeholders .....	5
Bab 4 Model Pengelolaan Mitra <i>Tourism Supply Chain</i> Pada Hotel Berbintang Untuk Mengatasi Pandemi Covid-19 Di Kabupaten Badung.....	11
Bab 5 Penutup .....	14



# Bab 1 Pendahuluan


Penelitian *Tourism Supply Chain* (TSC) telah mendapatkan perhatian di kalangan peneliti karena menyadari pentingnya *Business to Business Relationship* (B2B) selain *Business to Consumer Relationship* (B2C).

Mempertimbangkan sifat dan karakteristik TSC, koordinasi antara hubungan dua pihak sebagai aspek manajemen yang paling penting. Selain itu sedikit yang diketahui tentang bagaimana mengelola hubungan dengan pemangku kepentingan utama dalam TSC untuk mengatasi risiko gangguan yang disebabkan oleh wabah. Namun demikian menurut penelitian terbaru tentang manajemen krisis di bidang industri pariwisata, interkonektivitas dan hubungan yang ada bisa menjadi aspek kunci dalam pemulihan industri dengan memitigasi efek negatif dari dampak ekonomi COVID-19. Mengingat situasi yang belum pernah terjadi sebelumnya yang mempengaruhi semua anggota TSC, tujuan penelitian ini adalah untuk memahami peran manajemen hubungan antara hotel (dalam hal ini hotel berbintang) dan mitra TSC utama mereka untuk mengatasi gangguan ekonomi yang disebabkan oleh wabah pandemi. Lebih khusus



lagi, penelitian ini berfokus pada pemahaman koordinasi sebagai strategi pengambilan keputusan peserta TSC melalui pengaturan manajemen hubungan yang berbeda. Penelitian sebelumnya mengidentifikasi hubungan dua pihak yang penting untuk dikelola oleh perusahaan perhotelan dengan pemerintah, operator tur, dan pesaing untuk mengatasi gangguan ekonomi. Penelitian ini berkontribusi pada pemahaman hubungan dalam rantai pasokan. Mengingat perlu adanya koordinasi untuk menyediakan produk pariwisata, penelitian ini juga menggali koordinasi kunci antara mitra TSC untuk mengatasi gangguan ekonomi yaitu: keuangan, tenaga kerja, permintaan, penawaran dan regulasi. Sehingga pokok permasalahan penelitian ini adalah Bagaimanakah Model Pengelolaan Mitra *Tourism Supply Chain* pada Hotel Berbintang untuk Mengatasi Pandemi COVID-19 di Kabupaten Badung?

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif untuk mengetahui bagaimana mengelola hubungan di dalam TSC agar berjalan dengan baik terutama sebagai respon akibat adanya pandemi COVID-19. Pendekatan penelitian kualitatif yang digunakan adalah studi kasus ganda (*multiple case study*) dengan tujuan untuk generalisasi kasus dengan klasifikasi hotel



bintang 4 yang masih beroperasi saat pandemi. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik dari Miles and Huberman dengan tahapan reduksi data, presentasi data dan verifikasi serta penarikan kesimpulan dari masing-masing kasus. Hotel yang diteliti adalah Hotel The One Legian, Hotel Mercure Legian, dan Hotel Wyndham Garden Kuta Beach. Mitra tour and travel yang diwawancara adalah Lila Tours and Travel, Restu Dewata Tours and Travel, dan Golden Rama Bali Tours and Travel.

Bab selanjutnya akan memaparkan mengenai *stakeholders* hotel yang terlibat dalam TSC, Kolaborasi Antar *Stakeholders*, Model Pengelolaan Mitra *Tourism Supply Chain* Pada Hotel Berbintang Untuk Mengatasi Pandemi Covid-19 Di Kabupaten Badung, dan penutup.



## **Bab 2 Stakeholders hotel yang terlibat dalam *Tourism Supply Chain***

*Stakeholders* hotel di masa pandemi Covid 19 berbeda dengan saat sebelum pandemi, berdasarkan hasil penelitian hanya terdapat 4 mitra yang terlibat dalam rantai pasokan pariwisata (*Tourism Supply Chain*).


Berikut adalah *stakeholders* hotel dalam masa adanya gangguan (*disruption*) yaitu:

### **2.1 Pemasok Utama (*Main Supplier*)**

Semua perusahaan perusahaan pemasok untuk operasional hotel yang ada di sisi kiri hotel termasuk di dalamnya laundry, pemasok food and beverage, vendor outsourcing (*cleaning service, security, gardener* dan lain sebagainya) yang biasa disebut dengan Pemasok Tingkat 1 (*Supplier Tier 1*).

### **2.2 Pemerintah (*Government*)**

Hubungan pemerintah dengan hotel di dalam rantai pasokan di masa Covid 19 sangatlah penting terutama dengan adanya regulasi



atau peraturan yang membantu keberlanjutan operasional hotel dengan tetap memperhatikan hak-hak karyawan hotel.

### 2.3 Pemasok Distribusi (*Distribution Supplier*)

Pemasok untuk saluran distribusi yang ada di sisi sebelah kanan hotel adalah dengan tour operator dan atau travel agent yang menjembatani antara hotel dengan konsumennya (wisatawan) disebut dengan Pemasok Tingkat 2 (*Supplier Tier 2*).

### 2.4 Hotel Pesaing (*Competitors*)

Pesaing dalam masa pandemi Covid 19 dapat menjadi mitra karena dapat saling membantu untuk sharing atau berbagi wisatawan terutama bagi hotel yang ada di daerah yang berbeda sehingga wisatawan dapat menikmati *ambience* hotel yang berbeda.





## Bab 3 Kolaborasi Antar Stakeholders


Kolaborasi atau hubungan kerjasama antara *stakeholders* yang terlibat di dalam Rantai Pasokan Pariwisata (*Tourism Supply Chain*) adalah sebagai berikut:

### 3.1 Hotel dan Pemasok Utama (*Main Supplier*)

Kolaborasi antara hotel dan pemasok utama dalam rantai pasokan pada saat pandemi tentu tidaklah seerat sebelum pandemi. Kontrak yang terjadi lebih fleksible dan tidak mengikat disesuaikan dengan kebutuhan. Intensitas kegiatan yang terjadi tentu menurun sesuai dengan penurunan jumlah wisatawan.

### 3.2 Hotel dan Pemerintah

Kolaborasi antara hotel dan pemerintah terkait dengan pembuatan peraturan atau regulasi dibidang keuangan (hotel menerima bantuan keuangan dan program yang berhubungan dengan keuangan), tenaga kerja (peraturan yang terkait dengan tenaga kerja di hotel) dan sisi permintaan (peraturan



atau bantuan yang terkait dengan usaha untuk mendatangkan wisatawan).

### 3.3 Hotel dan Pemasok Distribusi

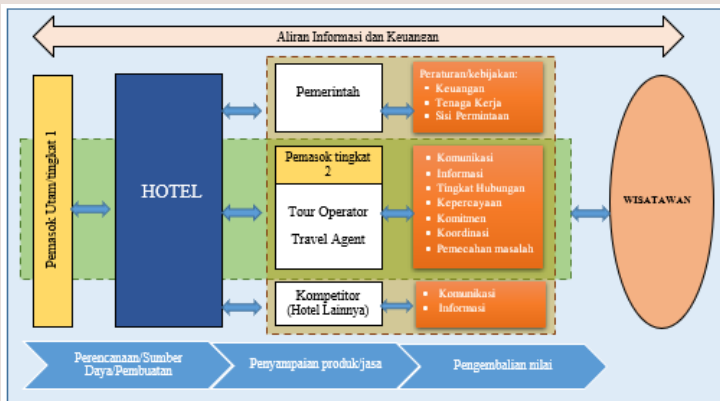
Kolaborasi antara Hotel dan *tour operator/travel agent* terkait dengan hal-hal yang berhubungan dengan komunikasi, informasi, tingkat hubungan, kepercayaan, komitmen, koordinasi, dan cara pemecahan masalah.

### 3.4 Hotel dan Hotel Pesaing (*Competitors*)

Kolaborasi antara hotel dan hotel pesaing lainnya atau kompetitor hanya terkait pada komunikasi dan pertukaran informasi. Komunikasi dan pertukaran informasi terbatas pada sharing paket produk hotel dan event<sup>2</sup> yang dilakukan


# Bab 4 Model Pengelolaan Mitra *Tourism Supply Chain* Pada Hotel Berbintang Untuk Mengatasi Pandemi Covid-19 Di Kabupaten Badung

Berikut adalah Model Pengelolaan Mitra *Tourism Supply Chain* Pada Hotel Berbintang Untuk Mengatasi Pandemi Covid-19 Di Kabupaten Badung:




Keterangan:

	Hubungan antara Pemasok Utama dan pemasok tingkat 2 dalam TSC hotel
	Hubungan kerjasama atau kolaborasi antar stakeholders



## PENJELASAN MODEL PENGELOLAAN MITRA *TOURISM SUPPLY CHAIN* PADA HOTEL BERBINTANG UNTUK MENGATASI PANDEMI COVID-19 DI KABUPATEN BADUNG

Gambar di atas memperlihatkan hubungan TSC hotel dalam masa pandemi COVID-19 dapat dilihat bahwa sebuah hotel dalam TSC memiliki hubungan dengan pemasok utama atau tingkat 1 yang terdiri dari semua perusahaan pemasok untuk operasional hotel yang terdiri dari *laundry*, pemasok *food and beverage*, *vendor outsourcing* (*cleaning service, security, gardener* dlsb). Sedangkan hubungan pemasok tingkat 2 adalah dengan *tour operator/travel agent* yang juga menjadi *stakeholders* bersama dengan pemerintah, *tour operator/travel agent*, dan kompetitor. Hubungan antara hotel dan pemerintah terdiri dari hubungan terkait dengan keuangan (hotel menerima bantuan keuangan dan program yang berhubungan dengan keuangan), tenaga kerja (peraturan yang terkait dengan tenaga kerja di hotel) dan sisi permintaan (peraturan atau bantuan yang terkait dengan usaha untuk mendatangkan wisatawan). Sedangkan hubungan antara hotel dan *tour operator/travel agent* terkait dengan hal-hal yang berhubungan dengan komunikasi, informasi, tingkat hubungan, kepercayaan, komitmen,



koordinasi, dan cara pemecahan masalah. Hubungan hotel dengan kompetitor hanya terkait komunikasi dan pertukaran informasi saja. Pemasok tingkat 1 dan hotel terjadi proses perencanaan, sumber daya, dan pembuatan produk/jasa. Sedangkan *tour operator/travel agent* berperan dalam menghubungkan antara hotel dan wisatawan. Hubungan dalam TSC ke arah wisatawan berbentuk pertukaran atau aliran informasi sedangkan dari wisatawan ke arah hotel terjadi aliran keuangan.



# Bab 5 Penutup


## 5.1 Simpulan

Simpulan penelitian ini adalah bahwa hubungan dua arah antara hotel dengan mitra (*stakeholders*) relevan di dalam masa gangguan ekonomi pandemi COVID-19 ini adalah dengan 3 pelaku (aktor) utama yaitu pemerintah, *travel agent/tour operator*, dan kompetitor. Hubungan dua arah antara hotel dan pemerintah terdiri dari 3 hal yang utama adalah hubungan yang terkait dengan bidang keuangan, bidang terkait ketenagakerjaan, dan bidang terkait dari sisi permintaan pasar. Sedangkan hubungan dua arah antara hotel dan *travel agent/tour operator* meliputi 7 hal yaitu: (1) komunikasi; (2) informasi; (3) tingkat hubungan; (4) kepercayaan; (5) komitmen; (6) koordinasi; dan (7) pemecahan masalah. Hubungan hotel dengan kompetitor dalam masa pandemi COVID-19 ini hanya mencakup komunikasi dan pertukaran informasi. Hubungan yang terjadi dengan *stakeholders* dari sisi *forward* TSC lainnya tidaklah berjalan dengan baik.



## 5.2 Saran

Hubungan antara hotel dengan tiga *stakeholders* utamanya yaitu pemerintah, *travel agent/tour operator*, dan kompetitor dalam masa pandemi COVID-19 sangat terbatas karena jumlah wisatawan menurun drastis akan tetapi hubungan harus tetap dijaga untuk saling bekerja sama bertujuan untuk menemukan cara yang kreatif dan inovatif untuk menjaga kelangsungan bisnis.



---

**Penelitian yang menghasilkan luaran Model  
Pengelolaan Mitra Tourism Supply Chain Pada  
Hotel Berbintang Untuk Mengatasi Pandemi  
Covid-19 Di Kabupaten Badung adalah**

**Dibiayai oleh DIPA Politeknik Negeri Bali**

**Nomor: SP.DIPA-023.18.2.677608/2021 tanggal 23  
November 2020**

---