

**MODUL MATA KULIAH
GLOBAL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
BAB 2 CONTOH OPERASI DAN SUPPLY
CHAINS DI BERBAGAI INDUSTRI DAN
NEGARA**

STUDI KASUS TOURISM SUPPLY CHAIN

TIM PENYUSUN:

Nyoman Indah Kusuma Dewi, SE, MBA, Ph.D NIDN: 0029096404

Dr. I Wayan Edi Arsawan, SE, MM NIDN: 0001088205

I Wayan Siwantara, SE, MM NIDN: 0007036508

Ir. I Gusti Agung Bagus Mataram, MIT NIDN: 0002076007

**Politeknik Negeri Bali
2021**

MODUL – STUDI KASUS

Bab 2 CONTOH OPERASI DAN SUPPLY CHAINS DI BERBAGAI INDUSTRI DAN NEGARA

(GLOBAL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)

Tujuan khusus pembelajaran:

- Setelah mempelajari kasus ini maka mahasiswa memahami mengenai supply chain di bidang jasa dalam hal ini hotel - *Tourism Supply Chain*

BAGIAN 1. TINJAUAN PUSTAKA *TOURISM SUPPLY CHAIN*

1.1 Pengertian *Supply Chain Management* (SCM)

SCM adalah kombinasi seni dan sains yang digunakan untuk meningkatkan cara perusahaan menemukan bahan mentah yang dibutuhkan untuk membuat produk atau jasa dan mengirimkannya ke pelanggan. Banyak perusahaan dipaksa untuk menerapkan SCM sebagai peluang besar untuk tetap kompetitif dalam dunia pasar global saat ini. Banyak organisasi memiliki hubungan bisnis untuk menghindari ketidakpastian dan bertahan dalam lingkungan bisnis di mana perusahaan beroperasi [1]. Supply Chain adalah jaringan perusahaan-perusahaan yang secara bersama-sama bekerja untuk menciptakan dan menghantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir.

Perusahaan-perusahaan tersebut biasanya termasuk pemasok, pabrik, distributor, toko atau ritel, serta perusahaan-perusahaan pendukung seperti perusahaan jasa logistik. Supply Chain adalah suatu sistem pada organisasi yang menyalurkan barang produksi dan jasanya kepada para pelanggannya. Rantai ini merupakan jaringan dari berbagai organisasi yang saling berhubungan yang mempunyai tujuan yang sama. Supply Chain mengacu pada aliran material, informasi, uang, dan jasa dari pemasok bahan baku, melalui pabrik dan gudang ke pelanggan akhir. Sebuah *supply chain* juga mencakup organisasi dan proses yang menghasilkan dan mengirimkan produk, informasi, dan layanan untuk konsumen akhir.

Perusahaan mencapai cakupan ekonomi (*economic of scales*) ketika mereka mengalokasikan sumber daya secara optimal di seluruh produk, pasar, dan bisnis. Ketika ini terjadi, produsen mengintegrasikan kunci keseluruhan proses bisnis misalnya; perencanaan permintaan, manajemen hubungan pelanggan dan pengadaan dengan membentuk aliansi, kemitraan dan merger dan akuisisi dengan pemasok, distributor, dan pengecer.

1.2 Pengertian *Tourism Supply Chain* (TSC)

TSC adalah keseluruhan kegiatan dengan tujuan untuk melakukan kerjasama di bidang sumber daya, penghematan biaya dan pencapaian nilai pelanggan di dunia bisnis pariwisata termasuk didalamnya produk (barang maupun jasa), uang dan aliran informasi yang berpengaruh terhadap produk dan pengalaman wisatawan [2]. Song [3] mendefinisikan TSC sebagai sebuah kerjasama dari organisasi pariwisata yang memasok bagian yang berbeda dari produk atau jasa pariwisata seperti penerbangan dan akomodasi untuk distribusi dan pemasaran dari produk akhir pariwisata pada sebuah daerah tujuan wisata, dan melibatkan banyak pihak sebagai peserta baik pihak swasta ataupun pemerintah. Produk pariwisata dilihat sebagai rantai penambahan nilai dari beberapa komponen jasa hasil dari interaksi yang kompleks antar beberapa stakeholders [4,5] menyatakan bahwa *Tourism Supply Chain* (TSC) adalah:

“a network of tourism organizations engaged in different activities ranging from the supply of different components of tourism products/services such as flights and accommodation to the distribution and marketing of the final tourism product at a specific tourism destination, and involves a wide range of participants in both the private and public sectors”.

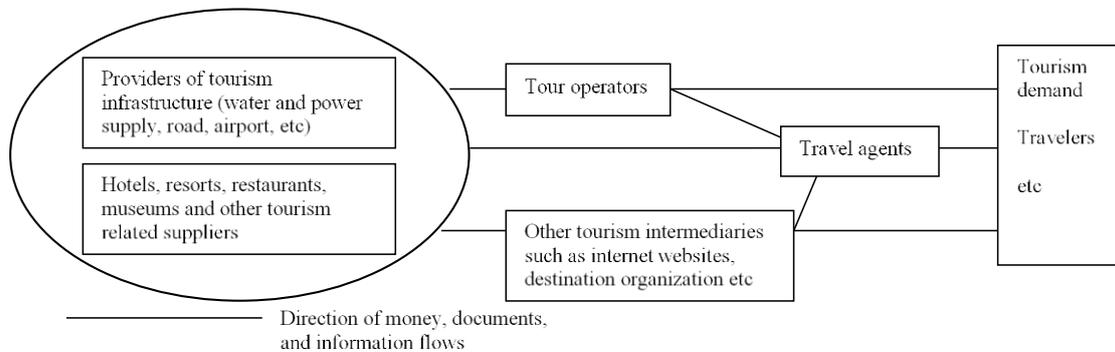
Artinya bahwa dalam sebuah TSC terdapat kegiatan-kegiatan yang berbeda dari supply dari komponen produk/jasa pariwisata seperti penerbangan, akomodasi, distribusi, pemasaran produk pariwisata dari daerah tujuan wisata, dan melibatkan partisipan dari sektor pemerintah dan swasta.

Hubungan dalam TSC dikategorikan ke dalam beberapa kriteria sebagai berikut:

1. Tipe fungsi koordinasi antar perusahaan (horisontal, vertikal dan konglomerat)
2. Jenis dari hubungan (kompetisi, kerjasama, dan kerjasama dengan pesaing)
3. Jenis hubungan sebagai konsumen di dalam supply chain itu sendiri (internal dan eksternal)
4. Jenis karakteristik dari sistem pada industri pariwisata itu sendiri (hubungan dua arah antara pemerintah dan organisasi pariwisata)

tiga arah antara pemerintah, organisasi pariwisata, sektor swasta, hubungan antara tour operator dan lain sebagainya).

TSC terdiri dari perusahaan akomodasi, perusahaan angkutan, perusahaan makanan dan minuman, perusahaan rekreasi, perusahaan retail, operator tur, dan agen travel [2,3,6]. Sigala [7] menggambarkan TSC sebagai berikut:



Gambar1.1 Tourism Supply Chain
Sumber: Sigala, M. (2008)

Kerjasama antara organisasi yang terlibat di dalam rantai pasokan, dimana masing-masing organisasi memiliki tujuan yang berbeda, merupakan kunci keberhasilan untuk mencapai dan menjaga kemampuan bersaing untuk rantai pasokan itu sendiri maupun masing-masing perusahaan [7].

1.3 Pengertian Kerjasama dua pihak dalam TSC (*two-party relationship*) pada masa gangguan ekonomi

Gangguan ekonomi (*economic disruption*) yang disebabkan oleh pandemi COVID-19 menyebabkan ketidakpastian pasar pariwisata. Hal ini merupakan hal yang biasa pada sektor pariwisata dimana ketidakpastian akan permintaan pasar yang akan datang sangat besar, keadaan sektor pariwisata sangat rentan akan adanya perubahan dan sangat sulit untuk diprediksi [8]. Penutupan perbatasan dan kewajiban untuk isolasi diri atau karantina akibat COVID -19 mengubah situasi menjadi luar biasa yang tidak pernah dialami sebelumnya. Perusahaan harus mengalami masalah keuangan karena adanya penambahan biaya sehingga ada yang sampai menutup perusahaannya, penambahan biaya untuk menjaga lingkungan kerja dengan penyemprotan desinfektan, biaya merumahkan

karyawannya untuk pencegahan penyebaran virus COVID-19 atau karena menurunnya pendapatan akibat adanya pembatalan pesanan atau reservasi. Dilain pihak ada juga perusahaan yang membantu pemerintah untuk menyediakan infrastruktur dan dana untuk membantu pemerintah mengatasi pandemi COVID-19 [9]

Berdasarkan atas masing-masing tujuan perusahaan yang tergabung dalam TSC, manajemen hubungan dan koordinasi ke atas (*upstream*) maupun ke bawah (*downstream*) yang efektif dalam sebuah rantai pasok adalah merupakan sebuah kunci untuk mencapai dan menjaga kemampuan bersaing sebuah rantai pasok maupun masing-masing agen/perusahaan yang tergabung di dalamnya [10]. Hal ini menunjukkan hubungan dua pihak antara agen pariwisata yang homogen dan heterogen. Pemain heterogen mempunyai kapabilitas yang tidak saling tumpang tindih menunjukkan hubungan vertikal misal antar hotel-hotel dan tour operator. Kerjasama horisontal juga disebut sebagai *coopetition* memperlihatkan adanya hubungan kerjasama antar perusahaan yang mempunyai produksi yang sama misalnya hotel yang bekerjasama dengan hotel yang lainnya.

Kerjasama di dalam rantai pasokan terdiri dari beberapa bentuk yaitu sepanjang lengan (*arm's-length*), kerjasama strategis (*strategic alliance*), integrasi vertikal (*vertical integration*), kerjasama (*cooperation*), dan kompetisi (*competition*). Dengan pendekatan ini pihak yang bekerjasama hanya terlibat sebatas saling bekerjasama, para pihak masih tetap melakukan operasional dan pengambilan keputusan perusahaan mereka masing-masing tanpa terkait dengan pihak lain [11]. Akan tetapi menurut Zhang et al. [4] mengelola operasi perusahaan yang terlibat di dalam TSC secara efisien dan mencapai objektif masing-masing perusahaan yang bekerjasama sebaiknya meninggalkan kerjasama bentuk *arm's-length* dan berubah ke arah koordinasi (*coordination*) dan kerjasama (*cooperation*). Hubungan kerjasama yang berdasarkan atas koordinasi dan saling menguntungkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Ketika keadaan lingkungan bisnis tidak menentu, kerjasama yang berdasarkan atas kepercayaan akan berhubungan secara positif dengan kinerja perusahaan karena hubungan jenis ini lebih fleksibel dan bisa disesuaikan dengan mudah. Strategi koordinasi dalam suatu rantai pasokan telah banyak diaplikasikan oleh perusahaan besar

yang bergerak dalam bidang pariwisata khususnya antara penyedia jasa seperti hotel dan penerbangan, dan tur operator dan agen travel [5].

Menurut Zhang et al. [4], González-Torres, Rodríguez-Sánchez, & Pelechano-Barahona [12], Medina-Munoz, Garcia-Falcon, dan Medina-Munoz [13] hubungan dua pihak yang krusial untuk dikelola oleh perusahaan hospitality disaat adanya kesulitan perekonomian adalah hubungan dengan pemerintah, tur operator, dan kompetitor. Selain koordinasi diantara hubungan dua pihak ada beberapa faktor kunci yang harus dikelola dalam TSC untuk mengatasi resiko yang disebabkan bencana yaitu keuangan, permintaan tenaga kerja, supply dan regulasi.

Berikut penjelasan mengenai hubungan kerjasama tersebut.

1.3.1 Manajemen hubungan dengan pemerintah (Government relationship management)

Dukungan dari pemerintah sangat penting untuk pertumbuhan industri pariwisata karena intervensi secara politik dan ekonomi [14]. Pemerintah Indonesia telah mengeluarkan beberapa kebijakan untuk menyelamatkan industri pariwisata antara lain dengan adanya insentif untuk airline dan travel agent yang mendatangkan wisatawan asing ke dalam negeri, pemberian insentif untuk bisnis perhotelan, dan adanya diskon 30% untuk 25% tempat duduk bagi wisatawan yang akan berwisata ke sepuluh destinasi wisata.

1.3.2 Manajemen hubungan dengan tur operator (Tour Operator relationship management)

Banyak hotel memiliki ketergantungan kepada tur operator untuk menyalurkan servis yang ditawarkan dan untuk meningkatkan visibility hotelnya [15]. Banyak penelitian membuktikan bahwa kerjasama yang baik antara tur operator dan hotel adalah hal yang krusial untuk kesuksesan bisnis. Kunci sukses keberhasilan tersebut adalah adanya kepercayaan, komitmen, koordinasi, komunikasi, pertukaran informasi, partisipasi, menggunakan teknik pemecahan masalah yang membangun, dan adanya saling ketergantungan yang seimbang [16].

1.3.3 Manajemen hubungan dengan pesaing (Competitors relationship management)

Kerjasama mitra dengan pesaing atau kolaborasi horisontal antar pesaing disebut dengan cooptation [17]. Kerjasama yang saling menguntungkan antar

hotel akan terjadi apabila hubungan tersebut dapat menetralkan kelemahan masing-masing pihak. Coopetition akan efektif bila tidak saling bersaing dan pihak terkait mempunyai ketertarikan yang sama.

Dalam masa pandemi COVID-19 ini menarik untuk dilihat bagaimana hotel menjaga hubungannya dengan ketiga komponen tersebut di atas.

1.4 COVID-19

Corona virus adalah penyakit menular yang sangat berbahaya bagi manusia maupun binatang menyusui dan burung yang ditemukan tahun 1965. Sejak itu penyakit ini telah banyak mengakibatkan pandemi [18]. Salah satu varian corona virus adalah Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS), yang pertama kali menyerang China pada tahun 2002-2003 dan kemudian menyebar ke hampir 30 negara di Asia, Eropa, Amerika Utara dan Selatan. Saat ini varian terbaru corona virus adalah COVID-19 dengan ciri utamanya adalah panas demam, batuk, sesak nafas dan lemas, dan orang yang tertular penyakit ini tidak memerlukan obat khusus, hanya penyembuhan terhadap simtom yang muncul. Penyakit ini pertama kali ditemukan di Wuhan, China pada 31 Desember 2019. Hanya berselang 2 bulan saja penyakit ini telah tersebar luas ke Asia kemudian Eropa dan Amerika Serikat dan diumumkan sebagai pandemi global pada tanggal 11 Maret 2020. Hingga saat ini beberapa negara telah menemukan vaksin COVID-19 tetapi belum sepenuhnya memperlihatkan hasil karena penyakit ini sangat cepat menyebar dengan varian baru. Saat ini di Indonesia, pemerintah sedang menggalakkan penyuntikan vaksin Corona Virus kepada masyarakat luar dari remaja hingga orang tua. Akan tetapi sangat menyedihkan, Indonesia saat ini sedang mengalami badai kedua COVID-19 dengan keadaan yang sangat memprihatinkan. Menteri Kesehatan beserta jajarannya sedang berusaha keras untuk mengatasi penyebaran virus ini.

Terkait pariwisata, COVID-19 telah menyebabkan banyak hotel tidak beroperasi, kapapun ada yang beroperasi, sejumlah karyawan telah di rumahkan atau bekerja berdasarkan shift.

1.5 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa penelitian tentang TSC dan peranannya dalam pemasaran pariwisata.

Tabel 1.1 Penelitian TSC

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil
1	Guo & He (2012) [5]	<i>Tourism supply-chain coordination: the cooperation between tourism hotel and tour operator</i>	Penelitian ini membahas mengenai permasalahan yang terjadi saat tur operator (luxury dan economy) bekerjasama dengan hotel. Penelitian melihat dari sisi hubungan dua arah (<i>dyadic relationship</i>) dari TSC yang terlibat dalam kerjasama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hotel meminta lebih banyak pendapatan dari paket tur dari pada tur operator karena hotel memiliki posisi tawar yang lebih kuat sehingga dibuatlah kontrak bagi hasil yang sama agar kerjasama dapat dijaga keberlanjutannya. Penelitian Kuantitatif (Stackelberg game).
2	Guo, Ling, Dong, & Liang (2013) [19]	<i>Cooperation Contract in Tourism Supply Chains: The Optimal Price Strategy of Hotels for Cooperative Third Party Strategic Websites</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi harga untuk hotel yang mengoperasikan online distribution channel dengan bekerjasama dengan website pihak ketiga. Penelitian Kuantitatif (Stackelberg game and Nash game).
3	Ghaderi, Hatamifar, & Khalilzadeh (2018) [20]	<i>Analysis of Tourist Satisfaction in Tourism Supply Chain Management</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor TCS yang mempengaruhi kepuasan wisatawan pada suatu destinasi wisata. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti rekreasi dan hiburan, sistem transportasi, atraksi wisata, jasa katering, shopping dan akomodasi gagal memuaskan

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil
			<p>wisatawan internasional sedangkan infrastruktur dan informasi pariwisata memusakan pengunjung. Disimpulkan bahwa TSCM di destinasi tersebut gagal untuk mengintegrasikan pihak-pihak yang terlibat di dalamnya. Penelitian kuantitatif (Intelligent algorithms ANNs)</p>
4	Mandal & Saravanan (2019) [21]	<i>Exploring the Influence of Strategic Orientations on Tourism Supply Chain Agility and Resilience: An Empirical Investigation</i>	<p>Penelitian ini mempelajari pengaruh dari orientasi kewirausahaan, lingkungan, rantai pasok, teknologi, pasar dan belajar dalam pengembangan TSC <i>agility</i> (kemampuan untuk responsif terhadap perubahan) dan <i>resilience</i> (kemampuan untuk bertahan). Hasil penelitian menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan, rantai pasok, teknologi, dan pasar dapat meningkatkan <i>agility</i>. Sedangkan orientasi lingkungan menghalangi <i>agility</i> dan orientasi belajar tidak mempengaruhi <i>agility</i>, Ketahanan TSC sangat dipengaruhi oleh orientasi lingkungan, rantai pasok, dan belajar. Sedangkan kewirausahaan dan orientasi teknologi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap ketahanan TSC. Penelitian kuantitatif (PLS)</p>
5	Arifin, Ibrahim & Nur (2019) [22]	<i>Integration of supply chain management and tourism: An empirical study from the hotel industry of Indonesia</i>	<p>Penelitian menganalisis hubungan antara <i>supply chain management</i> dengan industri perhotelan. Secara umum penelitian ini menghasilkan keterkaitan antara kerjasama strategis supplier, sharing informasi, kualitas informasi, dan kinerja supplier</p>

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil
			mempengaruhi industri perhotelan di dunia pariwisata. Penelitian kuantitatif (analisis regresi)
6	Dewi, Siwantara, Astawa, & Mataram (2019) [23]	<i>Tourism Supply Chain Framework: A Case on Tourism Village</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui stakeholders dari TSC di Desa wisata. Hasil penelitian menyatakan bahwa anggota TSC sebuah desa wisata terdiri dari catering dan F&B, penyedia akomodasi, penyedia jasa terkait pariwisata, penyedia even budaya, transportasi, ekskursi, tur operator, agen travel, dan wisatawan. Penelitian kualitatif (Miles and Huberman Analysis)
7	González-Torres, Rodríguez-Sánchez, & Pelechano-Barahona (2020) [12]	<i>Managing relationships in the Tourism Supply Chain to overcome epidemic outbreaks: the case of COVID-19 and the hospitality industry in Spain</i>	Penelitian ini berkontribusi dengan diidentifikasinya pemerintah, tour operator dan kompetitor sebagai kunci utama dalam hubungan antara hotel dan mitranya dalam TSC. Pendekatan penelitian dengan studi kasus (kualitatif)
8	Japutra & Situmorang (2021) [18]	<i>The repercussions and challenges of COVID-19 in the hotel industry: Potential strategies from a case study of Indonesia</i>	Penelitian ini menyatakan beberapa tantangan hotel dalam masa pandemi yang bisa menjadi peluang yaitu pengetatan health and safety measures, penawaran baru, pengurangan tenaga kerja, regulasi pemerintah, dan maju ke depan dengan strategi baru. Penelitian ini juga menemukan bahawa strategi yang dijalankan oleh manajemen hotel haruslah melibatkan mitra supply chain.

Penelitian terdahulu mempelajari TSC di beberapa konteks serta metodologi yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah keadaan lingkungan eksternal perusahaan yang tidak menentu akibat dari adanya pandemi COVID-19 yang menuntut bisnis perhotelan untuk selalu inovatif menemukan strategi baru untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan salah satunya adalah dengan melakukan koordinasi yang saling menguntungkan antar mitra TSC sebagai salah satu model kerjasama hubungan dalam TSC.

BAGIAN 2. KASUS TOURISM SUPPLY CHAIN DI HOSPITALITY INDUSTRY SAAT PANDEMI COVID-19

2.1 Pengenalan Kasus

Berikut adalah pengenalan hotel yang menjadi studi kasus dalam penelitian TSC hotel dimasa adanya gangguan ekonomi dalam hal ini Covid 19.

2.1.1 Hotel The ONE Legian

Hotel The ONE Legian, adalah hotel berbintang 4 yang beralamat di Jalan Legian no. 117, Kabupaten Badung, Kuta, Bali, Indonesia, 80361. Di tahun 2019, The ONE Legian melalui semangat *Stay Surprising Stay Inspiring* tidak akan pernah berhenti memberikan sesuatu yang baru bagi para pelanggannya. The ONE Legian resmi dianugerahi Sertifikat Bintang 4 dari Tourism Business Certification Institute. The ONE Legian berhasil mempertahankan rating hotel sejak pertama kali diperoleh pada tahun 2015. Hotel yang berdiri sejak tahun 2011 ini memiliki 301 kamar dengan desain modern minimalis yang memberikan kenyamanan luar biasa bagi para tamunya. Terletak di lokasi yang fantastis di jantung kawasan Legian, The ONE Legian dilengkapi dengan fasilitas lengkap seperti kolam renang, restoran, spa, dan gym. Hotel bintang 4 ini adalah pilihan yang sempurna bagi wisatawan yang mencari pengalaman Bali yang menyenangkan dan tak terlupakan.

Terkait dengan Covid-19, The ONE Legian telah melaksanakan prosedur keselamatan seperti: (1) Disinfeksi ekstra di seluruh area umum dan semua kamar tamu, memberi perhatian pada area yang sering disentuh seperti tombol lift, pegangan tangan, sakelar, dll.; (2) Mengadakan pelatihan untuk memastikan staf properti selaras dengan protokol keselamatan dan kebersihan; (3) Pengecekan suhu setiap hari untuk staf dan tamu saat memasuki gedung atau fasilitas; (4) Menyediakan check-in online, otomatis, atau mandiri untuk mengurangi kontak manusia untuk menghindari penyebaran infeksi; dan (5)

Pemasangan pelindung transparan di area umum antar orang selama transaksi tatap muka.

Perlengkapan pelindung yang disediakan di hotel adalah: (1) Hand sanitizer diletakkan di semua area umum properti; (2) Penutup wajah/masker atau perlengkapan pelindung lain yang digunakan staf properti; dan (3) Peralatan sterilisasi untuk menghilangkan, membunuh, atau mematikan semua bakteri, virus, dll. Kemudian jarak sosial juga diatur dengan jarak minimal 1 m di tempat umum dan penataan ulang meja dan kursi di area makan untuk memastikan jarak sosial. Perlengkapan dan peralatan yang digunakan untuk memberikan perawatan medis tersedia di lokasi.



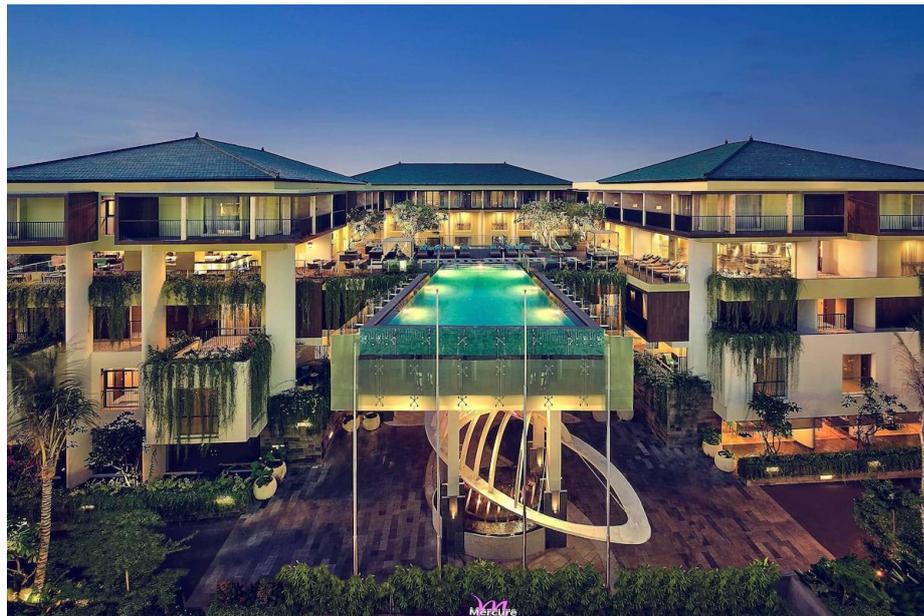
Gambar 2.1 Hotel The ONE Legian
Sumber: Agoda.com

2.1.2 Hotel Mercure Legian

Mercure Bali Legian adalah hotel bintang 4 yang beralamat di Jln Legian No.328, Legian, Kelod, Kabupaten Badung, Bali 80361 menawarkan 321 kamar. Hotel ini merupakan bagian dari Accor Hotels bersama hotel lainnya seperti Ibis, Ibis Style, Pullman, MGallery Collection dan lainnya. Terkait dengan pandemi Covid-19 maka hotel ini telah meningkatkan kebersihan kamarnya dengan cara: (1) Disinfektan digunakan untuk membersihkan properti digunakan untuk

membersihkan properti; (2) Permukaan yang sering disentuh dibersihkan dan permukaan yang sering disentuh dibersihkan dengan disinfektan di antara masa menginap; (3) Seprai dan handuk dicuci dengan temperatur setidaknya 60°C/140°F dicuci dengan temperatur 60°C/140°F atau lebih panas; (4) Akomodasi tamu disegel setelah dibersihkan; (5) Mengikuti praktik kebersihan dan disinfeksi standar ALLSAFE (Accor Hotels); dan (6) Mengikuti praktik kebersihan dan disinfeksi industri Bureau Veritas (ahli pihak ketiga - Global).

Selain kebersihan, peningkatan pembatasan sosial juga dilakukan seperti: (1) Check-in dan check-out tanpa bersentuhan tersedia dan check-out tanpa bersentuhan tanpa bersentuhan; (2) Transaksi non tunai tersedia untuk semua biaya yang dikenakan di properti; (3) Pelindung berbahan akrilik diletakkan antara staf dan tamu di area kontak utama protektif ditempatkan di area kontak utama; (4) Kamar tamu dibiarkan kosong selama 24 jam di antara masa menginap; (5) Tindakan tindakan pembatasan sosial diberlakukan; dan (6) Layanan kamar tanpa kontak langsung tersedia. Tindakan keselamatan yang dilakukan adalah; (1) Staf di properti mengenakan peralatan pelindung diri dikenakan oleh staf; (2) Pemeriksaan suhu berkala dilakukan terhadap staf diberikan ke staf; (3) Pemeriksaan suhu tersedia untuk tamu tersedia untuk tamu; (4) Tersedia masker dan sarung tangan; (5) Masker wajib di properti; (6) Tamu disediakan hand sanitizer disediakan; (7) Tindakan keselamatan layanan makanan yang ditingkatkan diberlakukan; dan (8) Tersedia opsi makanan yang dibungkus masing-masing untuk sarapan, makan siang, makan malam, dan melalui layanan kamar.



Gambar 2.2 Hotel Mercure Legian, Badung
Sumber: [expedia.co.id](https://www.expedia.co.id)

2.1.3 Hotel Wyndham Garden Kuta Beach Bali

Wyndham Garden Kuta Beach Bali adalah hotel bintang 4 jaringan internasional di bawah Wyndham Hotel Group sebuah jaringan hotel internasional yang besar. Wyndham Garden Kuta Beach Bali berada di Jalan Pantai Kuta No.99X, Legian, Kuta, Kabupaten Badung, Kuta, Bali 80361, tepat disebelah Pantai Kuta. Hotel Wyndham Garden Kuta Beach Bali diambil alih oleh Wyndham Hotel Group sejak 1 January 2017. Tamu hotel sebagian besar berasal dari Australia dan Asia. Di masa pandemi Covid-19 ini beberapa fitur keamanan yang dilakukan hotel adalah: (1) Staf mengikuti semua protokol keamanan sesuai petunjuk otoritas setempat; (2) Perlengkapan yang dipakai bersama seperti menu cetak, majalah, bolpoin, dan kertas disingkirkan; (3) Hand sanitizer di kamar dan area utama; (4) Proses pengecekan kesehatan tamu; (5) Alat P3K tersedia; (6) Akses ke layanan kesehatan profesional; (7) Termometer untuk tamu yang disediakan oleh properti; dan (8) Tersedia masker untuk tamu.

Pembatasan jarak sosial yang dilakukan adalah: (1) Check-in/check-out tanpa kontak; (2) Pembayaran tanpa tunai tersedia; (3) Peraturan pembatasan jarak sosial diterapkan; (4) App mobile untuk layanan kamar; dan (5) Partisi

atau penghalang fisik ditempatkan di antara staf dan tamu di area tertentu. Kebersihan dan disinfeksi area hotel juga telah dilakukan seperti: (1) Penggunaan pembersih berbahan kimia yang efektif melawan Coronavirus; (2) Seprai, handuk, dan pakaian dicuci sesuai pedoman otoritas setempat; (3) Akomodasi harus disemprot disinfektan setelah tamu check-out dan sebelum tamu baru check-in; (4) Akomodasi ditutup setelah dibersihkan; (5) Akomodasi dibersihkan oleh perusahaan kebersihan profesional; dan (6) Tamu dapat membatalkan layanan kebersihan untuk akomodasinya selama mereka menginap. Beberapa hal terkait makanan dan minuman dengan pembatasan jarak sosial di area makan, makanan dapat diantarkan ke akomodasi tamu, semua piring, gelas, dan alat makan lainnya sudah dibersihkan, wadah bungkus sarapan, dan makanan yang diantar dikemas dengan aman.



Gambar 2.3 Wyndham Garden Kuta Beach Bali
Sumber: booking.com

2.2 Tour Operator/Travel Agent Mitra Hotel

Ada 3 mitra tour operator/travel agent yang bekerjasama dengan 3 hotel yang merupakan studi kasus yang juga diwawancara untuk triangulasi data. Berikut penjelasan ke 2 tour dan travel tersebut.

2.2.1 Lila Tour dan Travel

Biro Perjalanan Wisata memegang peranan penting dalam melaksanakan sebuah perjalanan. PT. Lila Buana Wisata yang beralamat di Jl Raya Puputan Renon no. 16D Denpasar, Bali menyediakan layanan terlengkap pariwisata dengan kualitas pelayanan yang memuaskan. Didirikan sejak 1997 oleh Subawa I Made Gede yang telah berpengalaman dalam berbagai bidang yang berhubungan dengan dunia kepariwisataan, termasuk diantaranya sebagai executive di salah satu Hotel bertaraf Internasional seperti The Ritz-Carlton, di Bali. Sebagai putra kelahiran Bali, beliau sangat bangga dengan kultur dan budaya Bali dan memiliki motivasi kuat untuk memajukan perkembangan Indonesia khususnya Bali sebagai sebuah destinasi terkenal di dunia. Di tahun 1999, PT. Lila Buana Wisata menjadi aAccredited Agent dari IATA (International Air Transport Association) dan dijadikan cikal-bakal sebuah divisi baru yaitu Lila Travel yang khusus melayani kebutuhan travel outbound mulai dari ticket issue hingga mengelola program-program wisata sesuai permintaan klien pengguna jasa Lila Travel. Saat ini Lila Travel merupakan sebuah Destination management Company (DMC).



Gambar 2.4 Kantor Lila Travel
Sumber: google.com

Lila Travel tetap beroperasi saat pandemi COVID-19 dengan melayani perjalanan dalam negeri walaupun dengan jumlah yang sangat terbatas.

2.2.2 Golden Rama Tours and Travel

Golden Rama Tours and Travel adalah perusahaan jasa perjalanan wisata yang memberikan pelayanan yang diinginkan oleh klien beralamat di Jl. Sunset Road No.78, Kuta, Kabupaten Badung, Bali 80361. Golden Rama Bali adalah cabang dari Golden Rama pusat yang terletak di Jakarta, Golden Rama mempunyai 14 cabang termasuk kantor pusat di Jakarta yang tersebar di kota Bandung, Surabaya, Denpasar, dan Makassar. Sebagai sebuah Corporate Travel Management, Golden Rama Tours & Travel menjalin kemitraan dengan Egecia untuk menghadirkan solusi layanan perjalanan terpadu dengan jaringan internasional di 66 negara yang memiliki pengalaman dan pengetahuan di bidang manajemen perjalanan bisnis yang profesional.



Gambar 2.5 Kantor Golden Rama Tours and Travel
Sumber: google.com

Golden Rama Tours and Travel memberikan pelayanan mulai dari tiket pesawat, hotel, atraksi, tour, paket perjalanan dalam dan luar negeri, sruise dan juga asuransi perjalanan.

2.2.3 Restu Dewata Bali Tours

Restu Dewata Bali Tours didirikan tahun 2000 dengan karyawan 22 orang saat ini dan beralamat di Jl. Tukad Citarum, Pemecutan Klod, Kec. Denpasar Bar., Kota Denpasar, Bali 80361. Restu Dewata Bali Tours menawarkan harga terbaik yang tersedia untuk hotel, villa, tempat tinggal jangka panjang, dan tur Bali, trekking, petualangan, dan aktivitas dengan tetap berhubungan dengan semua akomodasi liburan terbaik di pulau Bali. Paket utama yang ditawarkan adalah olahraga air, hiking, bersepeda, arung jeram, jalan-jalan, berbelanja, atau bersantai. Perusahaan ini didirikan oleh Ketut Purna dari Tabanan, Bali.



Gambar 2.6 Restu Dewata Bali Tours
Sumber: google.com

2.3 Hasil dan Pembahasan

Berikut adalah hasil dan pembahasan yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan:

2.3.1 Hubungan hotel dengan pemerintah

Peranan pemerintah dimasa pandemi ini sangatlah mendukung keberlanjutan dari bisnis yang dilakukan oleh pebisnis di Indonesia. Akan tetapi tentu ini bukan merupakan hal mudah. Saat ini telah banyak perusahaan yang menutup perusahaannya kerana tidak bisa mempertahankan usahanya karena tidak ada pemasukan dan juga karena adanya 2 kali gelombang COVID-19. Perusahaan yang tadinya sudah mulai bsa menjalankan usahanya kembali

terpaksa harus mengalami penutupan karena Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) sejak tanggal 3 Juli hingga 20 Juli 2021 untuk kedua kalinya. Demikian pula pada bisnis pariwisata dimana merupakan industri yang amat rentan akan adanya gangguan berasal dari luar perusahaan seperti adanya pandemi COVID-19 ini yang mengubah secara luar biasa tata laksana pengoperasian perusahaan menjadi normal baru (*new normal*) yaitu dengan penerapan protokol kesehatan yang sangat ketat. Sektor pariwisata merupakan sektor yang terdampak paling besar akibat pandemi ini.

Pemerintah telah mengeluarkan beberapa peraturan untuk membantu sektor pariwisata seperti hotel yang merupakan komponen penting dalam peningkatan GDP masyarakat. Akibat pandemi ini Indonesia yang telah masuk ke klasifikasi sebagai negara maju kembali harus turun ranking menjadi negara yang sedang berkembang.

Hubungan hotel dan pemerintah adalah hubungan dua arah yang tidak tertuang dalam kontrak apapun, kecuali bagi yang telah mendapat bantuan stimulus tentu saja ada penandatanganan kontrak perjanjian.

Hubungan antara hotel dan pemerintah dilihat dari 3 hubungan akan dijelaskan sebagai berikut:

2.3.3.1 Koordinasi di bidang finansial

Pemerintah melalui Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif juga menggelontorkan dana hibah pariwisata sebesar Rp 3,3 triliun bagi pelaku usaha hotel, restoran, dan pemerintah daerah pada tahun 2020 untuk meningkatkan kualitas protokol kesehatan berbasis CHSE (*Cleanliness, Healthiness, Safety, Environment Sustainability*). Bantuan yang diberikan oleh pemerintah ini bermanfaat untuk:

“...menyambung biaya operasional sehari-hari selama 4 bulan seperti biaya listrik. Walaupun bantuannya tidak terlalu besar, akan tetapi sangat berarti dimasa sulit ini. Kami menghargai bantuan stimulus yang diberikan pemerintah. Hal ini membuktikan bahwa pemerintah punya perhatian besar terhadap kelangsungan hidup bisnis pariwisata. Makin besar

bayar pajak maka makin besar mendapatkan stimulus bantuan dana dari Kemenparkraf. Tetapi tidak semua hotel mendapatkan dana tersebut karena ada beberapa persyaratan misalnya tidak pernah menunggak pajak dan izin usahanya ada.” (GM Mercure Legian)

“...memperpanjang daya tahan kita untuk bertahan dalam pandemi ini selama 3 bulan. Injeksi keuangan ini membantu hotel untuk menambah uang tunai untuk membayar biaya operasional seperti biaya listrik dan gaji, sudah dilakukan pada tahap 1 dan saya tidak tahu apakah program ini akan dilanjutkan menyadari bahwa pemerintah memiliki beban berat untuk meningkatkan kesehatan masyarakat. Hibah diberikan berdasarkan persentase pajak yang dibayarkan kepada negara pada tahun 2019.” (GM The ONE Legian)

“Bantuan pemerintah untuk sertifikasi CHSE dan bantuan start-up bisnis hotel sangat bermanfaat bagi kami di masa pandemi ini.” (GM Wyndham Garden Kuta Beach Bali)

2.3.3.2 Koordinasi di bidang tenaga kerja

Pemerintah memberikan keringanan pihak hotel untuk pembayaran karyawannya berdasarkan persentasi dengan sistem giliran bekerja.

Pada masa pandemi COVID-19 Hotel the ONE Legian masih beroperasi walaupun tidak 100%, sebagian karyawannya diistirahatkan, tetapi masih membayarkan kewajiban perusahaan seperti BPJS. Sedangkan bagi yang masih bekerja tentu dibayar tidak sepenuhnya, hanya 50% tanpa service. Grand Manager the ONE Legian menyatakan bahwa:

“Selama masa pandemi ini kami dengan berat hati merumahkan sebagian karyawan tetapi hotel masih

melaksanakan kewajiban seperti membayarkan iuran BPJS Kesehatan. Bagi karyawan yang masih bekerja, kami bayarkan gaji sebesar 50% tanpa servis. Karyawan yang masih bekerja adalah bagian operasional hotel.” (GM The ONE Legian)

Hal yang hampir sama terjadi juga dengan Hotel Mercure Legian dan Wyndham Garden Kuta Beach Bali. Kedua hotel mengistirahatkan sebagian besar karyawannya karena situasi pariwisata saat ini.

“Ini adalah keputusan yang memilukan ketika saya harus memberhentikan karyawan saya. Tidak ada pilihan lain. Kami dilema. Untungnya, pemerintah mengeluarkan peraturan yang menguntungkan kedua belah pihak. (GM Mercure Legian).

Dalam hal tenaga kerja pemerintah juga memberikan vaksin gratis dan memberikan prioritas bagi karyawan hotel yang diselenggarakan di hotel The ONE Legian untuk daerah Kuta.

2.3.3.3 Koordinasi dari sisi permintaan

Pemerintah Indonesia telah melakukan kebijakan tentang membuka peraturan untuk memudahkan wisatawan yang datang ke Bali karena masih tingginya kasus COVID -19.

Adanya kebijakan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk melakukan Work From Bali yang bertujuan untuk meraih kepercayaan wisatawan untuk datang ke Bali dalam rangka meningkatkan tingkat hunian kamar hotel yang ada di bali yang berjumlah sekitar 140.000 buah kamar. Akan tetapi kebijakan ini sangat beresiko karena adanya pergerakan masyarakat dari satu tempat ketempat lainnya yang memungkinkan adanya penularan COVID-19. Dan tidak bisa dilakukan lagi karena adanya serangan virus tahap kedua ini.

“Program ini dilakukan oleh pemerintah untuk membangkitkan pariwisata Bali sebagai mata pencaharian utama penduduk Bali. Selain itu program ini untuk meningkatkan tingkat hunian hotel di Bali serta untuk menunjukkan kepada pihak luar kalau Bali sudah aman.” (GM Wyndham Garden Kuta Beach Bali)

Pemerintah juga meluncurkan program lain terkait faktor bantuan keuangan adalah diluncurkannya kampanye #InDOnesiaCARE sebagai strategi komunikasi guna membangun kepercayaan publik dimana hotel telah menerapkan protokol kesehatan dengan ketat.

“.. di internet dan ekonomi digital, ada tren baru pekerja nomaden figital yang dapat menjalankan bisnis mereka dari seluruh dunia. Jika kita dapat menangkap segmen semacam ini, itu akan membantu dalam situasi ini. Sumber wisatawan lain yang mungkin adalah vlogger perjalanan, ini juga merupakan pasar yang menjanjikan untuk ditangkap. Mudah-mudahan pemerintah dapat mendukung dengan menerbitkan peraturan untuk menarik wisatawan jenis ini untuk datang.” (GM Wyndham Garden Kuta Beach Bali).

2.3.2 Hubungan hotel dengan Tour Operator/Travel Agent

Tour operator di Bali biasanya menjadi satu dengan travel agent, terutama travel agent yang mempunyai kantor (offline travel agent). Hubungan hotel dalam masa pandemi ini berjalan lebih banyak terjalin dengan online travel agent, walaupun demikian hubungan dengan travel agent offline masih juga dijalin dengan pengenalan produk baru.

Berikut adalah hubungan antara hotel dan travel agent/tour operator berdasarkan atas kriteria dari Zhang et al. [2], González-Torres, Rodríguez-Sánchez, and Pelechano-Barahona [25], dan Medina-Munoz, Garcia-Falcon, dan Medina-Munoz [26]:

2.3.2.1 Komunikasi

Komunikasi yang terjadi pada saat pandemi ini adalah dengan kualitas yang tidak seintens sebelum pandemi COVID -19 terjadi. Hal ini karena menurunnya jumlah wisatawan yang datang ke Bali secara signifikan. Komunikasi dijalin hanya untuk menjaga hubungan akan tetapi tidak dengan terjadwal. Pertemuan dilakukan dengan email, sosial media, dan pertemuan langsung dengan tetap menjalankan protokol kesehatan COVID-19.

Berikut adalah pernyataan dari GM Wyndham Garden Kuta Beach Bali:

“Komunikasi dengan pihak travel agent/tour operator masih dilakukan, biasanya ada pertemuan-pertemuan santai hanya untuk saling diskusi membahas kondisi saat ini dan tindakan apa yang sebaiknya dilakukan di masa yang akan datang. Komunikasi tidak boleh putus.” (GM Wyndham Garden Kuta Beach Bali)

“...hubungan dengan cara virtual. Komunikasi sebagian besar dengan online travel agent.” (GM The ONE Legian)

“Peranan travel agent/tour operator lokal sangat besar dalam masa sulit ini untuk mendatangkan tamu ke hotel. Untunglah kita chain internasional yaitu jaringan Accor sehingga masih mendapatkan tamu asing. Saat ini sebagian besar tamu adalah wisatawan lokal. Hotel menjalin kerjasama misalnya dengan sales call, melaksanakan courtesy, say hai, campaign untuk membantu promosi ke travel agent/tour operator dimasa pandemi.” (GM Hotel Mercure Legian)

Branch Manager Golden Rama Tours and Travel, Restu Dewata Bali Tours, serta Lila Tour and Travel juga menyatakan hal yang hampir mirip dengan pernyataan GM Wyndham Garden Kuta Beach. Bahwa komunikasi harus dijaga sehingga apabila sewaktu-waktu keadaan sudah membaik maka tidak akan perlu penyesuaian dari awal lagi.

“...walaupun pertemuan secara temu muka tidak dilakukan tetapi sewaktu-waktu komunikasi dilakukan melalui sosial media.” (Manajer Lila Tours and Travel)

“...komunikasi merupakan hal yang penting dalam menjaga hubungan dalam suatu jaringan saling membantu, karena hubungan antara hotel dan travel agent/tour operator adalah saling menguntungkan. Terutama pada saat awal pandemi sering diundang oleh pihak hotel untuk online inspection” (BM Golden Rama Tours and Travel)

“Biasanya kami dengan hotel saling berkomunikasi dengan intensif oleh karena itu kami mempunyai hubungan baik dengan pihak hotel. Akan tetapi saat pandemi ini komunikasi tentu saja berkurang, tapi tetap kami lakukan dengan menggunakan media digital.” (DO Restu Dewata Bali Tours)

2.3.2.2 Pertukaran informasi

Pertukaran informasi dilakukan dengan saling berbagi penawaran-penawaran spesial di masa pandemi COVID-19 yang ditawarkan hotel dan sebaliknya.

“...gathering untuk pertukaran informasi tetap dilakukan secara virtual atau online, disanalah pihak hotel menjelaskan produksi hotel dan sebaliknya pihak travel agent/tour operator baik online dan offline akan menjelaskan produk yang mereka punya juga, disitulah terjadi pertukaran informasi. Pertukaran informasi harus dilakukan untuk menjaga relasi.” (GM The ONE Legian)

“Bertukar informasi dengan mitra, ya tetap kami lakukan dengan menggunakan alat komunikasi yang tepat. Kami memiliki grup media sosial untuk saling menghubungi untuk

menginformasikan produk kami selama pandemi ini atau saat yang sama minum kopi pagi di hotel.” (BM Golden Rama Tours and Travel)

2.3.2.3 Tingkat formalitas hubungan

Formalitas hubungan antara hotel dengan travel agent/tour operator tetap dijaga dengan kontrak rate, tetapi kontrak lebih fleksibel dan dapat sewaktu-waktu berubah sesuai dengan keadaan pasar. Hal ini sejalan dengan Medina-Munoz, Garcia-Falcon, dan Medina-Munoz [26] yang menyatakan bahwa semakin formal hubungan antara hotel dengan travel agent/tour operator maka hubungan akan berjalan dengan lebih baik dari pada dengan yang tanpa kontrak.

“Kontrak rate bersifat lebih fleksibel saat pandemi ini menyesuaikan dengan keadaan. Kontrak selalu diperbaharui bila perlu.” (GM The ONE Legian).

“Hubungan dengan travel agent/tour operator tetap harus dijaga secara formal dengan kontrak tertulis untuk menjaga hubungan agar bisa berlangsung dalam jangka waktu yang panjang. Segala sesuatu harus dijaga secara formal.” (GM Hotel Mercure Legian)

“Kontrak dengan travel agent/tour operator masih tetap ada, tapi lebih fleksibel dan fluktuatif. Kontrak selalu di ajust dan online travel agent saat ini yang masih bekerja.” (GM Wyndham Garden Kuta Beach Bali)

Di sisi lain pihak travel agent/tour operator juga membenarkan hal itu bahwa hubungan harus dijaga dengan perjanjian formal yang disetujui kedua belah pihak.

“...kalau ada kontrak maka hubungan akan enak, tidak ada rasa saling curiga. Saya setuju kalau kontrak dimasa sulit ini harus selalu fleksibel agar semua jalan.” (Manajer Lila Tours and Travel)

“Kontrak saat ini hanya adhoc saja untuk batas waktu tertentu saja. Sedangkan untuk jangka panjang belum karena situasi seperti ini, pihak hotel saat ini hanya membuka hotel untuk maintain propertinya saja bukan untuk profit.” (BM Golden Rama Tours and Travel)

“Hubungan yang baik harus berdasarkan atas kontrak kerja terutama kontrak harga. Dalam masa pandemi ini kontrak sedikit berubah, pasti akan lebih fleksibel karena terbatasnya wisatawan. Upaya yang dilakukan pada masa pandemi ini adalah beroperasi agar aset tidak rusak karena tidak ada aktivitas.” (DO Restu Dewata Bali Tours)

2.3.2.4 Kepercayaan antar organisasi

Kepercayaan memegang peranan yang penting untuk terjalinnya hubungan yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Hal ini penting karena tanpa kepercayaan hubungan tidak akan meningkat ke level yang lebih tinggi. Hotel dapat menjaga hubungan baik dengan membayar travel agent/tour operator sesuai kontrak dan tepat waktu untuk membina rasa percaya tersebut.

“Tentu saja kami menjalin kerjasama atas dasar saling percaya dengan semua mitra bisnis bukan hanya dengan travel agent/tour operator saja. Kepercayaan dulu baru kerjasama akan terjalin. Kalau dalam hubungan terjadi rasa saling curiga maka kita tidak akan menghasilkan sesuatu dari hubungan itu, sama seperti kita kalau berteman, seperti itu juga yang terjadi dalam bisnis.” (GM The ONE Legian)

“...setelah kita punya arasa saling membutuhkan kemudian rasa percaya timbul. Dasar suatu hubungan adalah percaya akan kinerja, kejujuran, dan ada manfaat yang diperoleh dari hubungan tersebut.” (GM Wyndham Garden Kuta Beach Bali)

“Kami menjaga hubungan dengan hotel dengan membantu mereka menyebarkan informasi mengenai hotel tersebut ke customer kita dengan menggunakan wa blast baik customer dalam dan luar negeri. Kami sudah menerapkan konsep CRM. (BM Golden Rama Tours and Travel)

2.3.2.5 Komitmen

Semakin sukses sebuah hubungan dapat dilihat dari semakin tingginya komitmen kedua belah pihak yaitu hotel dan travel agent/tour operator. Sehingga manfaat finansial dari sebuah hubungan dapat terus meningkat. Di masa pandemi COVID-19 komitmen tetap dijaga.

“...setelah rasa percaya muncul kemudian suatu hubungan akan meningkat menuju komitmen entah komitmen untuk saling bekerja sama atau komitmen yang lain. Dalam hubungan bisnis komitmen sebagai dasar untuk membuat kontrak kerja dan lainnya, komitmen adalah pendorong untuk merealisasikan suatu hubungan dengan mitra. Kalau saling komit maka terjadilah suatu hubungan bisnis yang tertuang dalam kontrak kerja.” (GM Hotel Mercure Legian)

“Hubungan dengan mitra kerja dalam hal ini travel agent/tour operator tentu saja memerlukan komitmen sebagai pendorong terjadinya hubungan kerja. Kalau kami tentu komitmen yang mendaangkan value bagi perusahaan kami.” (GM Wyndham Garden Kuta Beach Bali)

“...bisa saya sampaikan disini dasar hubungan yang baik dengan mitra adalah komitmen.” (Manajer Lila Tours and Travel)

2.3.2.5 Koordinasi dan partisipasi dalam hubungan

Hotel dengan travel agent/tour operator tetap saling berkoordinasi apabila terdapat peraturan baru yang dikeluarkan pemerintah dan bekerja sama saling berpartisipasi bila ada program baru seperti dalam menjalankan CHSE, dimana pihak travel agent/tour operator selalu mencantumkan protokol kesehatan yang dijalankan oleh hotel.

“travel agent/tour operator membantu penjualan hotel dengan menurunkan harga jual paket tour mereka. Misalnya dikontrak nilai satu paket adalah 850 ribu, saat normal dia bisa menjual 1 juta, tapi saat pandemi akan diturunkan harga paket tour tersebut menjadi 950 ribu misalnya hanya untuk mendapatkan penjualan. Tapi tetap hotel akan menerima 850 ribu. Pendapatan travel agen yang berkurang. Ini adalah bentuk partisipasi hubungan antara hotel dan pihak penghubung dengan konsumen.” (GM The ONE Legian)

“Kita di Golden Rama setiap hari kamis ada kegiatan yang namanya Kamis Kumpul dengan memakai IG live dari lokasi hotel yang sudah mempunyai sertifikat CHSE dan menerapkan protokol kesehatannya. Kita siaran langsung dari sana dengan menggunakan IG live dengan peserta customer Golden Rama yang linknya di share di group customer. Pihak hotel biasanya menyediakan door prize menginap atau dinner.” (BM Golden Rama Tours and Travel)

2.3.2.6 Teknik memecahkan masalah

Sebelum pandemi COVID-19 terjadi apabila terjadi permasalahan antara pihak hotel dengan travel agent/tour operator maka akan

diselesaikan dengan bekerja bersama memecahkan masalah tersebut dengan segera tanpa menundanya.

“Biasanya kalau kami menghadapi masalah maka kami akan diskusikan bersama-sama untuk menghasilkan solusi yang menguntungkan ke dua perusahaan. Jangan sampai solusi tersebut merugikan salah satu pihak hanya karena mereka yang lebih tergantung dari kita.” (GM Hotel Mercure Legian)

“...diskusi bersama adalah hal yang kami biasanya ambil untuk menyelesaikan masalah. Tapi dimasa pandemi ini kami tidak ada masalah karena beban kerja tidak terlalu berat.” (Manajer Lila Tours and Travel)

“Saat pandemi kami tidak mengalami masalah.” (DO Restu Dewata Bali Tours)

2.3.3 Hubungan hotel dengan kompetitor

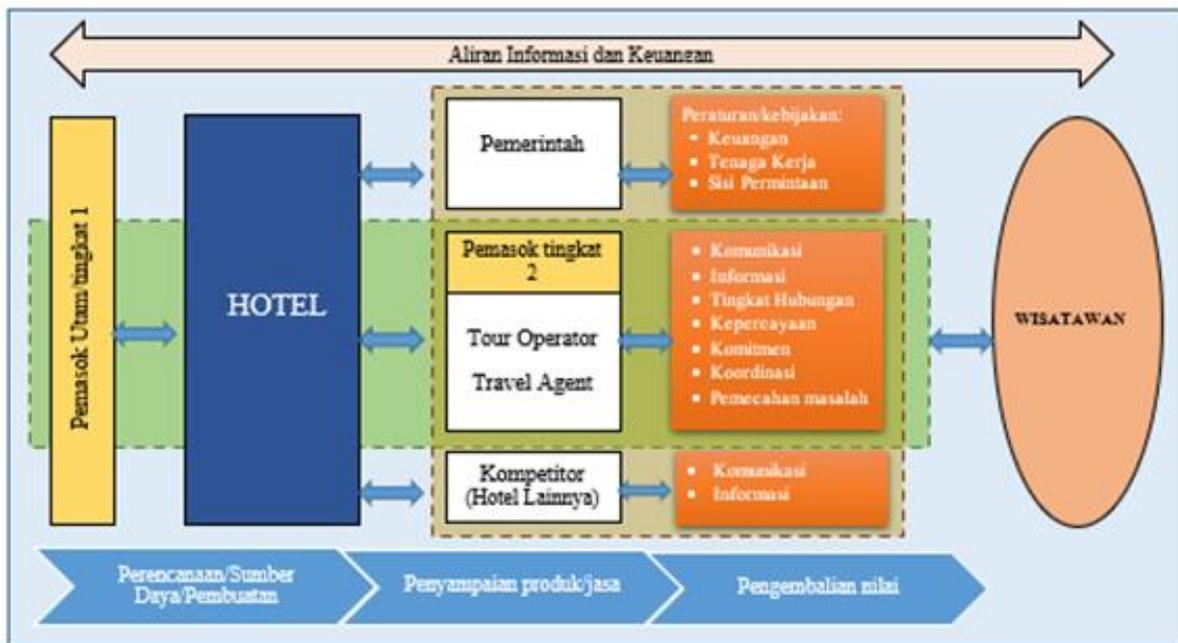
Hubungan antara hotel dan kompetitor pada saat sebelum adanya pandemi berjalan dengan baik. Akan tetapi pada saat pandemi sekarang ini dimana tidak ada wisatawan terutama wisatawan asing yang datang ke Bali maka kolaborasi atau kerja sama tidak berjalan untuk hidup saja sebuah hotel akan sangat sulit. Pada saat sebelum pandemi, kerja sama terjadi dalam bentuk sharing informasi bila wisatawan ingin meminta saran untuk menginap di luar wilayah Kuta atau Badung. Kerjasama yang lain adalah dalam bentuk pembuatan paket tour bagi wisatawan tentu saja dengan pengaturan dari tour operator dan travel agent. Kadangkala wisatawan ingin tinggal di kota yang berbeda, maka hotel akan mencarikan hotel lain di kota tujuan tersebut untuk ditawarkan dalam bentuk paket tour ke wisatawan.

“kolaborasi antar kompetitor tidak ada saat ini, karena kami semua sedang bertahan. Kalau dulu kita ada kerjasama dengan hotel lain, misalnya dengan hotel di Jimbaran, tamu stay di hotel kita 3 hari, dan

2 hari di Jimbaran. Market untuk saat ini terbatas dan hampir tidak ada dan hal ini biasanya dilakukan oleh turis asing. Kalau domestik apalagi milenial mereka sudah ahli dan bisa mencari sendiri hotel yang diinginkan sesuai budget mereka” (GM Wyndham Garden Kuta Beach Bali)

2.4 Model Pengelolaan Mitra *Tourism Supply Chain* pada Hotel Berbintang untuk Mengatasi Pandemi COVID-19 di Kabupaten Badung

Dari pembahasan di atas maka pengelolaan mitra *Tourism Supply Chain* pada Hotel Berbintang untuk Mengatasi Pandemi COVID-19 di Kabupaten Badung akan digambarkan dalam model sebagai berikut:



Gambar 2.6 Model Pengelolaan Mitra *Tourism Supply Chain* pada Hotel Berbintang untuk Mengatasi Pandemi COVID-19 di Kabupaten Badung
Sumber: Hasil Penelitian

Dari Gambar 2.6 memperlihatkan hubungan TSC hotel dalam masa pandemi COVID-19 dapat dilihat bahwa sebuah hotel dalam TSC memiliki hubungan dengan pemasok 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. 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.

Pertanyaan kasus:

1. Ada berapa stakeholders yang terlibat di dalam hubungan kerjasama antara hotel dan mitranya? Sebutkan dan jelaskan.
2. Bagaimanakah hubungan antara hotel dan mitranya?
3. Bagaimanakah hubungan antara hotel dan pemasok tingkat 1?
4. Bagaimanakah hubungan antara hotel dan pemasok tingkat 2?
5. Apakah Saudara mempunyai pendapat mengenai model TSC di masa adanya gangguan ekonomi?

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ahuja, G., Faulkner, D., & de Rond, M. (2002). *Cooperative Strategy: Economic, Business, and Organizational Issues. Administrative Science Quarterly*, 47(1), 182. doi:10.2307/3094902
- [2] Buyukkeklik, A., Ozoglu, B. & Kemer, E. (2014) Buyer-supplier relationship in tourism supply chains: a research in Cappadocia Region, Turkey. *Journal of Applied Sciences*, 14 (7), 660-668.
- [3] Song, H. (2012) *Tourism Supply Chain Management*. New York: Routledge, Taylor Francis group. Diunduh pada tanggal 21 Februari 2021 dari https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=582oAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=marketing+supply+chain+management+tourism&ots=QiSABefod4&sig=pR8k2OVBiQawWa0FfduMMh2elxk&redir_esc=y#v=onepage&q=marketing%20supply%20chain%20management%20tourism&f=false
- [4] Zhang, X., Song, H., & Huang, G. Q. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 345-358. doi:10.1016/j.tourman.2008.12.010
- [5] Guo, X., & He, L. (2012) Tourism supply-chain coordination: The cooperation between tourism hotel and tour operator. *Tourism Economics*, 18(6), 1361-1376. doi: 10.5367/te.2012.0179
- [6] Țigu, G. & Călărețu, B. (2013) Supply chain management performance in tourism continental hotels chain case. *Supply Chain Management*, 15 (33), 103-115.
- [7] Sigala, M. (2008) A supply chain management approach for investigating the role of tour operators on sustainable tourism: the case of TUI. *Journal of Cleaner Production*, 16, 1589-1599.
- [8] William, A. M., Balaž, V. (2015). Tourism risk and uncertainty: theoretical reflections. *Journal Travel Research*, 54(3), 271-287.
- [9] Ataguba, J. E. (2020). COVID-19 Pandemic, a War to be Won: Understanding its Economic Implications for Africa. *Applied Health Economics and Health Policy*, 18, 325-328. Doi: <https://doi.org/10.1007/s40258-020-00580-x>
- [10] Tapper, R., Font, X., 2004. Tourism Supply Chains. Report of a Desk Research Project for The Travel Foundation, Leeds Metropolitan University, Leeds
- [11] Hoyt, J., & Huq, F. (2000) From arms-length to collaborative relationships in the supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(9), 750-764.
- [12] González-Torres, T., Rodríguez-Sánchez, J. L., & Pelechano-Barahona, E. (2020). Managing relationships in the Tourism Supply Chain to overcome epidemic outbreaks: the case of COVID-19 and the hospitality industry in Spain. *International Journal of Hospitality Management*, 102733. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102733
- [13] Medina-Muñoz, D. (2002). *Building the valuable connection: hotels and travel agents. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), 46-52. doi:10.1016/s0010-8804(02)80017-9
- [14] Nunkoo, R., & Ramkissoon, H. (2011) Developing a community support model for tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 964-988.
- [15] Calveras, A., & Orfila-Sintes, F. (2019) Intermediation in hospitality and transaction cost theory: Evidence from the Balearic Islands, 2001-2010. *Journal of destination marketing & management*, 11, 281-291.

- [16] Medina-Muñoz, D., & Garcia-Falcón, J.M. (2000) Successful relationships between hotels and agencies. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 737-762.
- [17] Pomponi, P., Fratocchi, L., & Tafuri, S.R. (2015) Trust development and horizontal collaboration in logistics: a theory based evolutionary framework. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(1), 83-97.
- [18] Japutra, A., & Situmorang, R. (2021). The repercussions and challenges of COVID-19 in the hotel industry: Potential strategies from a case study of Indonesia. *International Journal of Hospitality Management*, 95(102890), 1-12.
- [19] Guo, X., Ling, L., Dong, Y., & Liang, L. (2013) Cooperation contract in tourism supply chains: The optimal pricing strategy of hotels for cooperative third party strategic websites. *Annals of Tourism Research*, 41, 20-41.
- [20] Ghaderi, Z., Hatamifar, P. & Khalilzadeh, J. (2018) Analysis of tourist satisfaction in tourism supply chain management, *Anatolia*, doi: 10.1080/13032917.2018.1439074
- [21] Mandal, S. & Saravanan, D. (2019) Exploring the Influence of Strategic Orientations on Tourism Supply Chain Agility and Resilience: An Empirical Investigation. *Tourism Planning & Development*, 16(6), 612-636. doi: 10.1080/21568316.2018.1561506
- [22] Arifin, M., Ibrahim, A., & Nur, M. (2019) Integration of supply chain management and tourism: An empirical study from the hotel industry of Indonesia. *Management Science Letters*, 9, 261-270.
- [23] Dewi, N.I.K, Siwantara, I. W., Astawa, I P., & Mataram, I. G. A. B. (2019) Tourism Supply Chain Framework: A Case on Tourism Village. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 383, 211-217