

KEBIJAKAN PEMULIHAN INDUSTRI PERHOTELAN TERDAMPAK PANDEMI COVID-19 DI INDONESIA: STUDI PENDAHULUAN

RADITYA

Direktorat Kajian Strategis, Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif
e-mail: 83radit@gmail.com, raditya@kemenparekraf.go.id

ABSTRAK

Pandemi Covid-19 memberikan tantangan tersendiri bagi industri perhotelan di Indonesia untuk dapat bertahan. Tingkat penghunian kamar hotel sempat menyentuh 15,6% dan menyebabkan 27.607 usaha akomodasi tutup pada 2020. Industri perhotelan memiliki peran besar dalam menopang perekonomian dan menyediakan lapangan kerja di beberapa daerah. Adanya disrupsi terhadap aktivitas industri perhotelan akan mengganggu perekonomian daerah tersebut. Untuk membantu proses pemulihan, pemerintah dan para pemangku kepentingan perlu menyusun kebijakan dan langkah-langkah strategis untuk industri perhotelan. Studi ini bertujuan untuk memberikan pembaruan terhadap situasi dan perkembangan program pemulihan industri perhotelan dengan metode analisis kualitatif melalui studi literatur, diskusi kelompok, dan wawancara kepada para pelaku industri. Hasil studi ini menemukan bahwa pendekatan manajemen krisis cocok untuk digunakan dalam penyusunan kebijakan pemulihan. Namun, pendekatan manajemen krisis yang ada perlu disesuaikan dengan situasi pandemi Covid-19 yang sulit diprediksi. Di sisi lain, pelaku industri perhotelan membutuhkan dukungan perluasan akses pasar, peningkatan daya tarik, kapasitas SDM, event dan kegiatan MICE, infrastruktur pendukung digitalisasi, pelonggaran aturan, serta penyederhanaan regulasi untuk mempercepat pemulihan. Implikasi studi menekankan perlunya peninjauan kembali peraturan tentang penanganan krisis kepariwisataan agar lebih fokus pada langkah-langkah pemulihan industri.

Kata Kunci: kebijakan pemulihan, industri perhotelan, pandemi covid-19

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic is a challenge for the hotel industry in Indonesia. The occupancy rate fell to 15.6% and 27,607 hotel companies closed their operations in 2020. The hotel industry has a major role in sustaining the economy and employment in some regions. The disruption to hotel industry activities will disrupt the economy in the region. To support the recovery process, the government and stakeholders need to develop policies and strategic measures for the hotel industry. This study aims to provide an update on the situation and development of the hospitality industry recovery program using qualitative analysis methods through literature studies, group discussions, and interviews with business actors. The results found that the crisis management approach is suitable for the formulation of recovery policies. However, the existing crisis management approach needs to be adapted to the unpredictable Covid-19 pandemic situation. On the other hand, the hotel industry needs support for expanding market access, increasing attractiveness, human resource capacity, MICE events and activities, supporting digitalization infrastructure, loosening and simplifying regulations to accelerate the recovery. The implication emphasizes on the need to review the regulations on the tourism crisis management to focus on recovery measures for the industry.

Keywords: recovery policy, hotel industry, covid-19 pandemic

PENDAHULUAN

Pariwisata merupakan sektor yang paling terdampak dan yang pertama kali terhantam akibat adanya pandemi Covid-19. Sektor ini diprediksi akan pulih paling terakhir (Nufaisa dkk., 2020, hal. 6). Situasi ini disebabkan karena perjalanan manusia dari satu tempat ke tempat lain adalah urat nadi bagi sektor pariwisata (Garrido-Moreno dkk., 2021, hal. 1). Di Indonesia, pembatasan aktivitas perjalanan masyarakat akibat pandemi Covid-19 pada tahun 2020 dikenal juga dengan pembatasan sosial berskala besar atau PSBB (Pusdiktasari dkk., 2021, hal. 118).

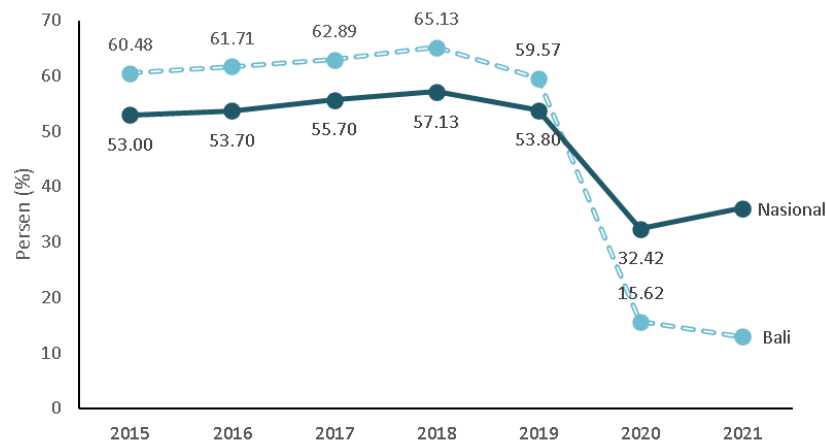
Sepanjang sejarah dunia, baru kali ini 100% destinasi di dunia, sejumlah 217 lokasi, melakukan pembatasan perjalanan wisatawan, baik secara total maupun sebagian pada April 2020 (UNWTO, 2020, hal. 3). Selain industri penerbangan, industri perhotelan sebagai pendukung utama pariwisata secara otomatis terkena dampak pandemi Covid-19.

Industri perhotelan di Indonesia harus menelan pil pahit akibat pandemi Covid-19. Rata-rata tingkat penghunian kamar (TPK) pada hotel bintang secara nasional turun drastis pada tahun 2020. Seperti ditunjukkan pada Gambar 1, rata-rata turun 39,75%, dari 53,8% di tahun 2019 menjadi 32,42% di tahun 2020. Penurunan terparah terjadi di Provinsi Bali dengan penurunan TPK sebesar 73,78% dari 59,57% di tahun 2019 menjadi 15,62% di tahun 2020. Penurunan TPK di Bali jauh di bawah rata-rata nasional. Padahal, Provinsi Bali mencatat kinerja TPK yang cukup pada masa sebelum pandemi. Pada tahun 2015-2019, TPK Bali selalu berada di atas rata-rata nasional. Pada saat pandemi Covid-19 berlangsung, TPK hotel bintang di Bali langsung merosot ke 15,62%. Bahkan, penurunan tersebut masih berlanjut pada tahun 2021 di mana TPK rata-rata secara nasional sudah mulai meningkat. Padahal industri perhotelan merupakan industri yang penting menurut Kementerian Keuangan (2020) karena sifatnya yang padat karya dan memiliki dampak yang tinggi bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia ke depan.

Pada sebagian provinsi, industri perhotelan merupakan lapangan usaha yang cukup dominan dalam struktur perekonomian daerah. Seperti di Provinsi Bali, Jawa Timur, dan Riau, usaha penyediaan akomodasi dan makan minum, yang terdapat usaha hotel dan restoran di dalamnya, memiliki kontribusi cukup besar dalam komposisi produk domestik regional bruto (PDRB) pada tahun 2019, satu periode sebelum pandemi Covid-19 melanda. Seperti dikutip dari Badan Pusat Statistik (2022), usaha penyediaan akomodasi dan makan minum (hotel dan restoran) memberikan kontribusi terbesar bagi PDRB Bali pada 2019, yaitu sejumlah 23,25%. Kontribusi ini jauh lebih tinggi dari sektor pertanian, kehutanan, dan perikanan di urutan kedua dengan kontribusi sebesar 13,45%, diikuti oleh sektor transportasi dan pergudangan pada urutan ketiga dengan kontribusi sebesar 9,79% seperti ditunjukkan pada Tabel 1.

Permasalahan yang membebani sektor pariwisata untuk bertahan dan pulih adalah karakteristik industri di dalamnya yang rentan dengan kondisi eksternal, seperti krisis ekonomi, politik, dan bencana alam. Pada beberapa pandemi sebelumnya, seperti SARS dan MERS, sektor pariwisata juga mengalami masalah di beberapa negara (Garrido-Moreno dkk., 2021, hal. 2). Sulitnya masyarakat di sektor perhotelan untuk bertahan dan pulih salah satunya akibat ketergantungan yang begitu besar pada aktivitas pariwisata. Permasalahannya, pandemi Covid-19 kali ini selain dampaknya yang sangat luas di seluruh dunia, belum ada yang dapat memastikan kapan akan berakhir.

Kondisi pelemahan industri perhotelan seperti ini tidak bisa dibiarkan dalam kondisi ketidakpastian akibat pandemi. Para pelaku usaha membutuhkan tindakan nyata oleh pemerintah yang didukung para pemangku kepentingan lain untuk kembali melangkah meskipun pandemi belum sepenuhnya berakhir (Pusdiktasari dkk., 2021, hal. 118). Memperhatikan berbagai permasalahan pada kondisi industri perhotelan selama pandemi Covid-19, pemerintah perlu menyusun langkah-langkah penyelamatan dan pemulihan pasca pandemi (Diayudha, 2020, hal. 43).



Gambar 1. Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Rata-rata Hotel Bintang
 Sumber: Diolah dari BPS (2022)

Studi tentang pemulihan pasca pandemi Covid-19 pada sektor pariwisata khususnya industri perhotelan pernah dilakukan sebelumnya. Riset-riset terbaru dilakukan pada 2021 (Arbulú dkk., 2021; Garrido-Moreno dkk., 2021; Herédia-Colaço & Rodrigues, 2021; Le & Phi, 2021; Orindaru dkk., 2021; Rustika dkk., 2021; Saksiari, 2022; Sanabria-Díaz dkk., 2021; Tobing, 2021; Yeh, 2021), yaitu pada masa pandemi mulai bisa dikendalikan. Namun, beberapa studi sejenis yang dilakukan pada tahun 2020 juga memiliki relevansi dari segi substansi (Diayudha, 2020; Hao dkk., 2020; Kusumaningtyas, 2020; Nufaisa dkk., 2020; Susilo & Sarosa, 2020). Studi-studi tersebut terbagi secara garis besar menjadi studi pada sektor pariwisata secara luas dan studi yang terarah pada industri perhotelan.

Studi-studi tentang pemulihan pariwisata dan perhotelan terdahulu memiliki beberapa kelemahan. Studi-studi yang dilakukan pada tahun 2020 (Hao dkk., 2020; Nufaisa dkk., 2020), kesulitan memperoleh data pendukung akibat pandemi yang baru saja dimulai. Selain itu, kebijakan dan strategi pemulihan yang dihasilkan oleh studi tersebut masih bersifat perencanaan dan belum dapat dinilai efektifitasnya. Di sisi lain, studi-studi yang dilakukan pada tahun 2021 dan seterusnya memberi rekomendasi untuk menyusun studi lanjutannya dengan lebih spesifik dari aspek lokasi (Arbulú dkk., 2021; Garrido-Moreno dkk., 2021), bidang studi (Yeh, 2021), jenis hotel (Herédia-Colaço & Rodrigues, 2021; Le & Phi, 2021), serta evaluasi kebijakan yang telah dilakukan (Tobing, 2021).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, studi ini mencoba untuk memberikan pembaruan terhadap situasi dan perkembangan program pemulihan dampak pandemi Covid-19, khususnya pada industri perhotelan. Selain mencoba memberikan informasi baru, studi ini juga akan menggali informasi dari sudut pandang pelaku usaha hotel sebagai bahan penyusunan kebijakan pemulihan oleh pemerintah. Pada akhirnya, hasil penelitian ini akan menjadi dasar dalam penyusunan kebijakan pemulihan usaha perhotelan pasca pandemi Covid-19 di Indonesia. Kontribusi studi ini terhadap penelitian-penelitian sebelumnya adalah adanya informasi-informasi baru dalam hal kebijakan dan strategi pemulihan sektor pariwisata dan industri perhotelan seiring dengan perkembangan situasi pandemi Covid-19 yang terus mengalami perubahan.

Pentingnya studi ini bagi pemerintah dan para pemangku kepentingan di sektor pariwisata khususnya industri perhotelan yaitu sebagai pedoman dalam menyusun langkah-langkah strategis dalam penanganan dampak pandemi dan pemulihan ke depannya. Untuk melengkapi pengetahuan dalam penanganan pandemi semacam ini memerlukan masukan dan kajian dari berbagai aspek dan bidang ilmu. Bagi industri perhotelan yang merupakan bentuk usaha yang rawan terhadap gangguan eksternal seperti pandemi (Garrido-Moreno dkk., 2021, hal. 2), tentunya perlu ada langkah-langkah strategis untuk meminimalisasi dampak kejadian serupa di kemudian hari.

Tabel 1. Distribusi Produk Domestik Regional Bruto Atas Dasar Harga Berlaku Provinsi Bali, Jawa Timur, dan Riau Tahun 2019

Lapangan Usaha	Provinsi		
	Bali	Jawa Timur	Riau
	(%)	(%)	(%)
Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	13.45	11.36	9.39
Pertambangan dan Penggalian	0.87	4.00	0.51
Industri Pengolahan	6.04	30.32	12.82
Pengadaan Listrik dan Gas	0.23	0.29	0.14
Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	0.17	0.09	0.10
Konstruksi	9.53	9.39	11.14
Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	8.57	18.50	8.48
Transportasi dan Pergudangan	9.79	3.44	5.63
Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	23.25	5.93	10.37
Informasi dan Komunikasi	5.31	4.55	7.99
Jasa Keuangan dan Asuransi	3.99	2.66	4.00
Real Estate	3.89	1.66	7.00
Jasa Perusahaan	1.04	0.85	1.02
Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	4.93	2.35	8.19
Jasa Pendidikan	5.15	2.62	8.13
Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	2.18	0.64	2.49
Jasa lainnya	1.61	1.35	2.60
Total	100.00	100.00	100.00

Sumber: Diolah dari BPS (2019)

Struktur penulisan artikel ini terdiri dari empat bagian. Bagian pertama yaitu pendahuluan yang di dalamnya terdapat latar belakang, permasalahan, tujuan, dan manfaat studi ini. Bagian selanjutnya yaitu metodologi yang di dalamnya terdapat tahapan dan penjelasan proses penelitian ini dilakukan. Bagian ketiga berupa hasil dan pembahasan. Pada bagian ini, kami menampilkan hasil studi literatur dan informasi yang diperoleh dari hasil diskusi terarah dari para narasumber. Pada bagian terakhir, kesimpulan dari studi ini akan ditampilkan beserta rekomendasinya.

METODE PENELITIAN

Artikel ini merupakan laporan hasil studi pada industri perhotelan di Indonesia yang berjudul “Kebijakan Pemulihan Industri Perhotelan Terdampak Pandemi Covid-19 di Indonesia: Studi Pendahuluan.” Studi ini dilakukan pada tiga kota di Indonesia, yaitu Depok pada April 2022, Jakarta dan Bali pada Mei 2022 menggunakan deskriptif kualitatif dengan merujuk metode Veal (2018, hal. 7). Untuk menemukan hal baru maupun sesuatu yang sudah ada, namun mengalami perubahan (Antariksa dkk., 2022, hal. 56). Penggunaan metode deskriptif ini cocok untuk menggali hal-hal yang berkaitan dengan pandemi Covid-19 yang belum pernah terjadi sebelumnya. Sementara, penggunaan pendekatan kualitatif bertujuan untuk menggali sebanyak mungkin informasi dari sumber-sumber tepercaya yang bisa kami peroleh melalui wawancara maupun diskusi terarah atau *focus group discussion* (FGD), serta melalui studi literatur seperti yang dilakukan dalam studi sebelumnya oleh Garrido-Moreno dkk. (2021).

Mengikuti prosedur yang dilakukan dalam studi oleh Ahmad & Daud (2016, hal. 72), kami mengundang perwakilan dari industri perhotelan sebagai pelaku kunci, biro perjalanan

wisata online atau *online travel agent* (OTA), Badan Pusat Statistik (BPS), serta dari Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) dalam FGD tersebut, termasuk juga perwakilan dari unit kerja di lingkungan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif yang menangani industri perhotelan mewakili responden yang disarankan oleh Du et al. (2011, hal. 374). Sebagai perwakilan industri perhotelan, ada dua narasumber yang hadir, yaitu Sekretaris Jenderal Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) dan Ketua Indonesia Hotel General Manager Association (IHGMA), serta melibatkan para pelaku usaha perhotelan di Bali. Narasumber dari Traveloka, yaitu Asisten Direktur Bidang Kebijakan Publik dan Pemerintah, hadir sebagai perwakilan dari OTA.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan hasil penelusuran terhadap referensi pada tahap studi literatur, kami menemukan beberapa referensi yang sangat relevan dengan studi ini. Referensi tersebut kami rangkum pada Tabel 2.

Dari hasil studi sebelumnya, terdapat beberapa pendekatan yang dapat kita gunakan dalam menyusun strategi pemulihan industri perhotelan akibat terdampak pandemi Covid-19, yaitu: pendekatan manajemen bencana / krisis, pendekatan ekonomi, dan pendekatan pemasaran. Mayoritas penelitian terdahulu menggunakan pendekatan manajemen bencana / krisis dalam menyusun strategi pemulihan pada sektor pariwisata, khususnya pada industri perhotelan. Terlebih lagi, model manajemen krisis yang telah disesuaikan dengan sektor pariwisata dalam Le & Phi (2021) sudah memasukan unsur kebijakan pemulihan ekonomi dan strategi pemasaran di dalamnya. Dengan demikian, studi ini akan menggunakan pendekatan manajemen krisis / bencana untuk pembahasan selanjutnya.

Pendekatan manajemen krisis membagi tahapan penyusunan strategi dan kebijakan penanganan krisis ke dalam lima fase. Fase pemulihan termasuk di dalam kelima tahapan tersebut. Pembagian tahapan dan strategi penanganan krisis seperti ditunjukkan pada Gambar 2 menggunakan kerangka kerja yang disusun oleh Le & Phi (2021) serta beberapa sumber lain yang telah penulis olah. Masing-masing tahapan memiliki strategi dan kebijakan tersendiri yang sesuai dengan fase krisis yang sedang terjadi.

Fase pertama merupakan tahap pra-krisis yaitu masa sesaat krisis belum benar-benar terjadi. Pada saat ini, gejala-gejala terjadinya krisis sudah mulai terlihat. Pada pandemi Covid-19, masa ini terjadi saat pasien Covid-19 terdeteksi di Kota Wuhan, China pada November 2019 dan diumumkan oleh Badan Kesehatan Dunia atau *World Health Organization (WHO)* pada Januari 2020. Beberapa pelaku usaha perhotelan yang tanggap terhadap gejala ini sudah mulai mengambil langkah awal penanganan menggunakan protokol krisis SARS yang terjadi pada 2003 (Hao dkk., 2020).

Fase kedua atau masa tanggap darurat, yaitu kondisi di mana jumlah kasus penyebaran Covid-19 semakin meningkat dibandingkan dengan jumlah populasi. Pada masa ini mulai terjadi pembatalan-pembatalan pesanan hotel karena kepanikan para wisatawan. Beberapa negara sudah mulai mengeluarkan himbuan bagi para pelaku perjalanan antar negara. Kota Wuhan sendiri sebagai lokasi pertama terjangkitnya Covid-19 telah menutup diri dari aktivitas perjalanan orang. Pada tahap ini proses seleksi keberlangsungan hidup hotel-hotel mulai terjadi.

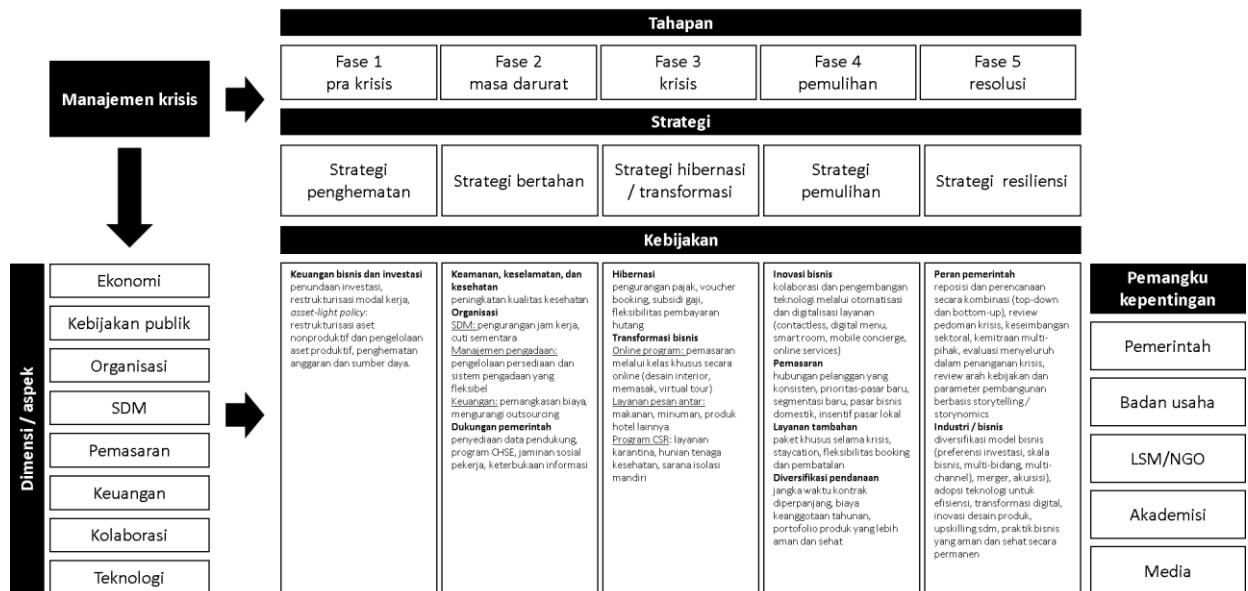
Tabel 2. Hasil studi terdahulu tentang strategi pemulihan industri perhotelan terdampak pandemi Covid-19

Studi terdahulu	Topik	Lokasi	Hasil
Hao dkk. (2020)	Rencana pemulihan dampak pandemi Covid-19 dalam kerangka manajemen kebencanaan pada industri perhotelan	China	Studi ini mengeksplorasi strategi transformasi model bisnis perhotelan pasca pandemi menggunakan kerangka kerja manajemen bencana untuk penanganan Covid-19.

Studi terdahulu	Topik	Lokasi	Hasil
Kusumaningtyas (2020)	Mitigasi dampak pandemi Covid-19 terhadap industri perhotelan di Jawa Timur	Jawa Timur	Perlu adanya penyesuaian pola manajemen hotel dengan kebiasaan baru di masa pandemi, penerapan manajemen sdm yang baik, serta meninjau kembali kebijakan hotel dalam manajemen krisis secara strategis.
Nufaisa dkk. (2020)	Pemulihan pariwisata melalui pendekatan ekonomi dan kemitraan	Desa Nglanggeran, Yogyakarta; Kota Sawahlunto, Sumatera Barat; dan Provinsi Sulawesi Selatan	Studi ini merekomendasikan perlunya kemitraan strategis (jangka panjang) yang baik antar para pemangku kepentingan selama proses pemulihan sektor pariwisata. Setiap institusi yang terkait dengan program pemulihan perlu memiliki kapasitas manajemen krisis yang baik, serta menyusun strategi dan program pemulihan yang bersifat "bottom-up".
Garrido-Moreno dkk. (2021)	Ukuran keberhasilan program pemulihan hotel di masa pandemi Covid-19	Spanyol	Dengan pendekatan manajemen krisis, studi ini melakukan validasi terhadap enam ukuran keberhasilan pemulihan usaha perhotelan, serta tindakan yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan tersebut.
Herédia-Colaço & Rodrigues (2021)	Strategi pemulihan dampak pandemi Covid-19 berdasarkan persepsi pelaku usaha perhotelan	Eropa	Studi ini menemukan bahwa pelaku usaha menggunakan pendekatan manajemen krisis dalam penanganan dampak pandemi Covid-19.
Le & Phi (2021)	Kebijakan strategis pemulihan dampak Covid-19 sektor perhotelan dengan kerangka manajemen krisis	Seluruh dunia	Studi ini membagi krisis akibat Covid-19 menjadi 5 tahap. Masing-masing tahapan memiliki strategi tersendiri untuk diterapkan. Namun, strategi tersebut dapat diterapkan secara berurutan maupun secara bersamaan tergantung dengan situasi dan kemampuan hotel.
Yeh (2021)	Strategi pemulihan pariwisata pada masa pandemi Covid-19	Taiwan	Studi ini menggunakan pendekatan manajemen krisis pariwisata dalam membantu pemulihan akibat pandemi Covid-19. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi yang saling terbuka dan baik dengan berbagai pihak disertai dengan dukungan pendanaan dari pemerintah mampu memberikan dampak positif bagi pemulihan sektor pariwisata.

Sumber:
 Penulis

Fase ketiga merupakan masa di mana krisis sedang terjadi. Situasi ini ditandai dengan respon pembatasan perjalanan antar wilayah oleh hampir sebagian besar negara di dunia. Walaupun ada negara yang masih membuka perbatasannya untuk dilintasi wisatawan dari luar negeri, biasanya mereka mewajibkan karantina selama 14 hari sebelum diperbolehkan masuk ke negara tersebut.



Gambar 2. Kerangka berpikir manajemen krisis dalam pemulihan industri perhotelan akibat pandemi Covid-19 (Sumber: Diolah dari berbagai sumber)

Fase keempat yaitu masa pemulihan di mana pembatasan perjalanan wisatawan mulai dikurangi, baik di level nasional maupun internasional. Menurut Hao dkk. (2020), masa pemulihan adalah waktu yang panjang, bahkan lebih panjang dari masa krisis itu sendiri. Namun, Le & Phi (2021) menyebutkan bahwa selama ada perubahan situasi ke arah yang lebih baik, maka masa tersebut dapat dikatakan sebagai masa pemulihan. Khusus untuk situasi pandemi Covid-19 ini, pergantian masa pemulihan dan masa krisis terjadi berulang kali karena penanganan pandemi Covid-19 itu sendiri belum memiliki kepastian. Ada masa di mana kasus penularan Covid-19 dapat ditekan dan aktivitas pariwisata dapat dilonggarkan. Namun pada beberapa kejadian, terjadi gelombang kedua dan ketiga yang berakibat peningkatan penularan Covid-19. Bahkan tidak tertutup kemungkinan akan terjadi gelombang keempat dan seterusnya di masa depan. Jadi untuk masa pemulihan krisis kepariwisataan pada masa pandemi Covid-19, fase krisis dan fase pemulihan tidak terjadi secara berurutan melainkan secara simultan.

Fase kelima atau fase terakhir yaitu tahap resolusi. Tahap ini adalah tahap yang paling panjang dan paling kompleks sekalipun pada tahap ini sebenarnya masa krisis sudah lewat. Pada masa ini, situasi industri sudah hampir mendekati normal. Namun pada krisis akibat pandemi Covid-19 ini, kemungkinan besar situasi tidak akan sama seperti sebelumnya. Banyak perubahan struktural terjadi pada sektor pariwisata dan perhotelan khususnya. Ancaman gelombang Covid-19 berikutnya akan terus terjadi. Fase ini menjadi begitu penting karena akan menentukan kondisi usaha perhotelan di masa depan saat krisis-krisis baru terjadi. Apabila tahap resolusi ini dilalui dengan baik, kemungkinan besar industri perhotelan akan lebih siap dalam menghadapi krisis-krisis berikutnya.

Dari hasil FGD pada bulan April 2022, kami mendapatkan beberapa temuan yang dapat menjadi masukan dalam perumusan kebijakan pemulihan. Temuan pertama berkaitan dengan pencatatan statistik perhotelan oleh Badan Pusat Statistik (BPS). Hasil paparan data BPS sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3 menunjukkan temuan situasi sebenarnya pada industri perhotelan di masa pandemi. BPS (Marhaeni, 2022) mencatat terjadi penurunan jumlah usaha penyediaan akomodasi yang cukup signifikan sebesar 10,43% pada tahun 2021 dibandingkan tahun 2020. Artinya, hanya dalam waktu satu tahun ribuan usaha penyediaan akomodasi harus menutup usahanya akibat pandemi Covid-19. Sementara, penambahan usaha penyediaan akomodasi selama tahun 2019 dan 2020 hanya tercatat sebesar 0,24%, jauh lebih kecil dari jumlah penurunannya pada tahun 2021. Jumlah penurunan terbesar terdapat pada jenis akomodasi lainnya yang memiliki harga relatif murah. Padahal salah satu keunggulan

pariwisata Indonesia dalam hal daya saing menurut (Calderwood & Soshkin, 2019) adalah pada harga yang kompetitif dibandingkan negara pesaing.

Temuan kedua berkaitan dengan sudut pandang pelaku usaha tentang strategi pemulihan industri perhotelan. Pelaku usaha hotel melalui Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) telah menyadari bahwa ada pasar-pasar industri perhotelan yang belum tergarap selama ini (Yusran, 2022). Adanya isu pelarangan bepergian keluar negeri juga merupakan salah satu segmen pasar yang muncul di masa pandemi dan perlu ditindaklanjuti.

Tabel 3. Jumlah Usaha Penyediaan Akomodasi 2019-2021

Klasifikasi	Banyaknya Usaha				
	2019	2020	Perubahan 2019-2020 (%)	2021	Perubahan 2020-2021 (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Bintang	3,620	3,644	0.66%	3,521	-3.38%
Bintang 5	232	234	0.86%	220	-5.98%
Bintang 4	770	776	0.78%	762	-1.80%
Bintang 3	1,431	1,442	0.77%	1,409	-2.29%
Bintang 2	804	808	0.50%	760	-5.94%
Bintang 1	383	384	0.26%	370	-3.65%
Akomodasi lainnya	27,130	27,179	0.18%	24,086	-11.38%
Melati	12,450	12,479	0.23%	11,785	-5.56%
Jasa akomodasi lainnya	14,680	14,700	0.14%	12,301	-16.32%
TOTAL	30,750	30,823	0.24%	27,607	-10.43%

Sumber: Marhaeni, 2022

Beberapa hotel telah melakukan transformasi digital menggunakan dukungan teknologi baik dilakukan secara mandiri, maupun dengan berkolaborasi dengan penyedia aplikasi online (Listyowulan, 2022). Pelaku usaha hotel melalui Indonesia Hotel General Manager Association (IHGMA) mengakui, bahwa kehadiran industri perhotelan secara digital itu sangat perlu (Arimbawa, 2022). Dalam hal berkolaborasi dengan pihak lain, para pelaku usaha hotel melalui IHGMA telah menyiapkan program pemasaran khusus. Melalui kerja sama dengan biro perjalanan online, hotel-hotel berpartisipasi melalui paket-paket diskon singkat atau *flash sale* pada vendor-vendor online. Traveloka mencatat kenaikan preferensi wisatawan untuk memesan hotel yang mengikuti program flash sale sebesar 100% (Listyowulan, 2022). Untuk mengakomodir wisatawan lokal, hotel-hotel telah menyiapkan paket *staycation* dan *stuckcation*. *Staycation* disiapkan bagi wisatawan jarak dekat yang ingin berlibur. Sementara, *stuckcation* adalah program bagi wisatawan yang tidak dapat kembali ke daerah asalnya karena terkendala aturan pembatasan oleh pemerintah. Traveloka mencatat terjadi lonjakan pencarian akomodasi yang menyediakan paket *staycation* sebanyak 220% dibanding sebelum pandemi. Hal ini menunjukkan potensi paket-paket tersebut dalam membantu pemulihan industri perhotelan.

Berdasarkan hasil survei dan wawancara lapangan, kami berhasil mendapatkan data dari 10 (sepuluh) responden yang berasal dari para pengelola hotel bintang di Provinsi Bali. Hotel-hotel yang menjadi responden kami adalah seperti yang tercantum pada Tabel 4. Hotel-hotel yang menjadi responden memiliki klasifikasi mulai dari hotel bintang 2 (dua) sampai dengan bintang 5 (lima).

Tabel 4. Daftar Responden Survei Hotel

Hotel	Bintang	Hotel	Bintang
1. Four Points by Sheraton Ungasan	****	6. Hotel Royal Tulip Springhill Jimbaran	*****
2. Hotel Cara Cara Inn	**	7. Hotel Swissbel-Resort Pecatu	****
3. Hotel Evitel Ubud	***	8. Lakeview Hotel Bangli	***
4. Hotel Horison Seminyak	****	9. MaxOne Hotel Ubud	***
5. Hotel Risata	****	10. Suris Boutique Hotel	***

Sumber: Hasil survei / Penulis

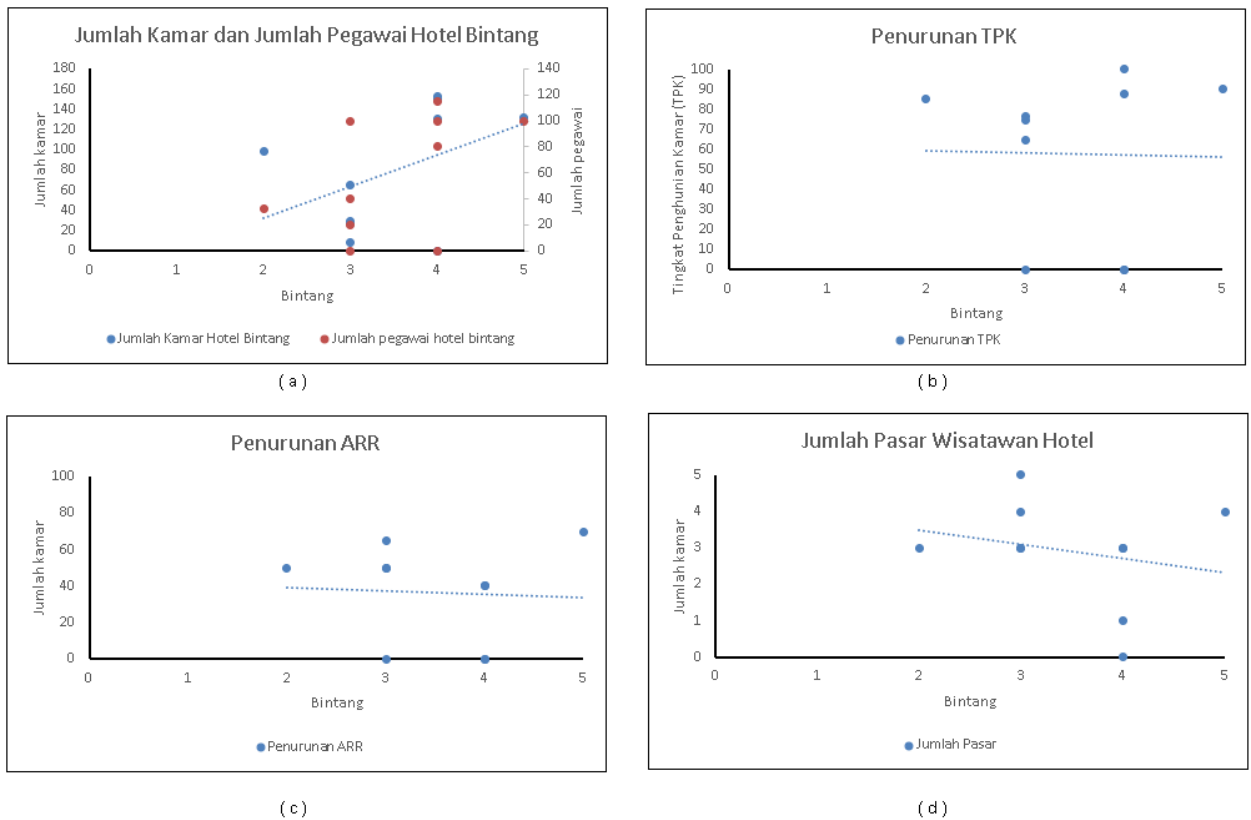
Temuan yang dapat kami ungkapkan berdasarkan hasil survei dan wawancara terhadap para pengelola hotel adalah tentang penurunan tingkat penghunian kamar, harga kamar, pasar wisatawan tamu hotel, penerapan protokol kesehatan, strategi hotel, bantuan pemerintah, serta kebijakan pemulihan. Berdasarkan hasil survei sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 3, mayoritas hotel di Bali mengalami penurunan aktivitas di masa pandemi Covid-19. Penurunan tingkat hunian kamar (TPK) terbilang cukup tinggi, yaitu di atas 70% pada April 2020. Hotel-hotel dengan segmen pasar lokal dan domestik masih bisa mendapatkan TPK di atas 30% selama pandemi. Kapasitas hunian kamar tersebut diisi oleh wisatawan domestik dan lokal yang berasal dari Bali dan daerah sekitarnya.

Di sisi lain, penurunan harga rata-rata kamar hotel atau *average room rate (ARR)* mengalami penurunan antara 40-60% di masa pandemi seperti ditunjukkan pada Gambar 3(c). Hotel-hotel yang melayani segmen pasar wisatawan asing baik perorangan maupun grup mengalami dampak penurunan TPK yang lebih besar daripada para pelaku usaha yang mengarahkan penjualan kamar pada wisatawan lokal dan domestik yang bersifat independen atau diistilahkan sebagai *free independent traveller (FIT)*.

Hasil asesmen tersebut sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 4 memberikan wawasan tentang gambaran implementasi kebijakan pemerintah pada level industri perhotelan. Wawasan tersebut terdiri dari seberapa besar jangkauan kebijakan pemerintah, serta dukungan yang diperlukan industri perhotelan untuk mendorong pemulihan yang lebih cepat.

Kebijakan pemerintah di masa pandemi yang ditujukan kepada industri perhotelan memberikan hasil yang berbeda-beda. Penerapan standarisasi dan sertifikasi praktik terbaik dalam pencegahan dan penanganan penyebaran Covid-19 yang dikenal juga dengan *CHSE (Clean, Health, Safety, Environment Sustainability)*, ternyata masih menyisakan sebesar 40% hotel yang belum menerapkannya. Himbauan untuk menerapkan protokol kesehatan non-sertifikasi juga belum sepenuhnya dilakukan oleh pelaku usaha.

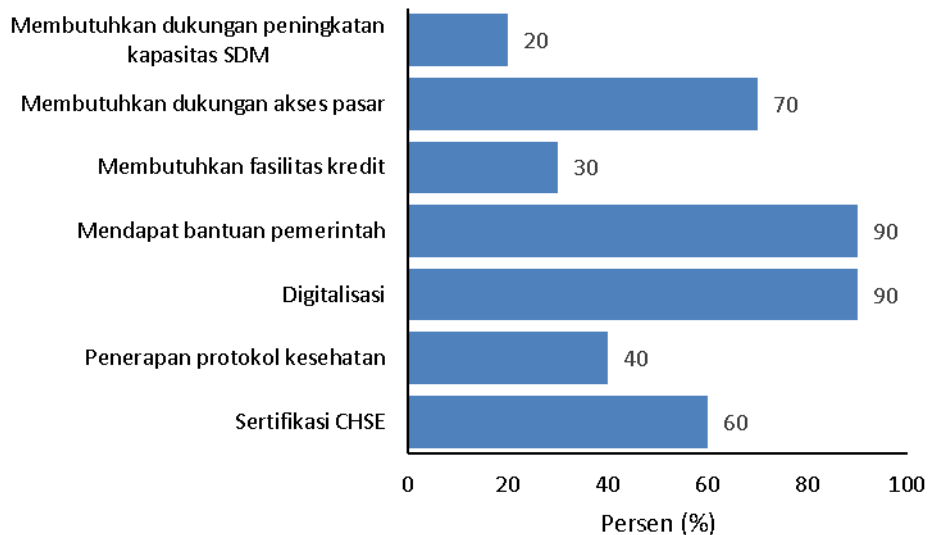
Di sisi lain, bantuan pemerintah terhadap operasional berupa dana hibah sudah diterima oleh hampir seluruh usaha hotel. Bantuan tersebut ada yang berasal dari pemerintah pusat berupa Bantuan Pemerintah untuk Usaha Pariwisata (BPUP), maupun hibah yang berasal dari pemerintah daerah. Sebesar 10% dari hotel yang belum menerima bantuan menyatakan bahwa ada persyaratan yang tidak bisa mereka penuhi, misalnya perizinan yang belum diperpanjang. Selebihnya, hotel yang tidak mendapat bantuan pemerintah lebih memilih untuk mengandalkan pendanaan pribadi atau bantuan dari manajemen hotel pusat.



Gambar 3. Hasil Survei Pemulihan Hotel (Sumber: Survei / Penulis)

Himbauan pemerintah untuk mengurangi interaksi fisik dalam aktivitas hotel mendapatkan respon positif dari para pelaku. Respon positif tersebut ditunjukkan dengan penerapan digitalisasi pada 90% hotel yang menjadi responden survei. Implementasi digitalisasi pada hotel-hotel tersebut berbeda-beda. Sebagian menerapkannya pada sistem menu digital, sementara yang lainnya menggunakan layanan tanpa sentuhan (*contactless service*) selama berada di hotel.

Selain dukungan peningkatan jaringan, para pelaku juga membutuhkan dukungan lain dari pemerintah. Dukungan yang dibutuhkan oleh para pelaku usaha hotel dari pemerintah, antara lain: dukungan peningkatan SDM dalam hal adaptasi teknologi untuk penerapan digitalisasi, dukungan perluasan akses pasar, serta peningkatan akses terhadap kredit. Dukungan bagi industri perhotelan untuk perluasan akses pasar merupakan kebutuhan yang paling utama untuk mempercepat pemulihan. Kedatangan wisatawan baik domestik maupun mancanegara merupakan kunci dalam mengisi kapasitas kamar dan fasilitas hotel. Salah satu dukungan pemerintah yang bisa diberikan, misalnya dengan peningkatan event-event pariwisata, memperbanyak jumlah pertemuan dan aktivitas *MICE* (*Meeting, Incentive, Conference, Event*), serta dukungan promosi di dalam dan luar negeri. Tentunya, target peningkatan jumlah wisatawan tidak dapat terpenuhi tanpa adanya terobosan dalam pelanggaran kebijakan pembatasan pelancong dari dalam dan luar negeri. Mengenai dukungan fasilitas pemberian kredit, para pelaku mengharapkan pelanggaran syarat dalam memperoleh modal kerja.



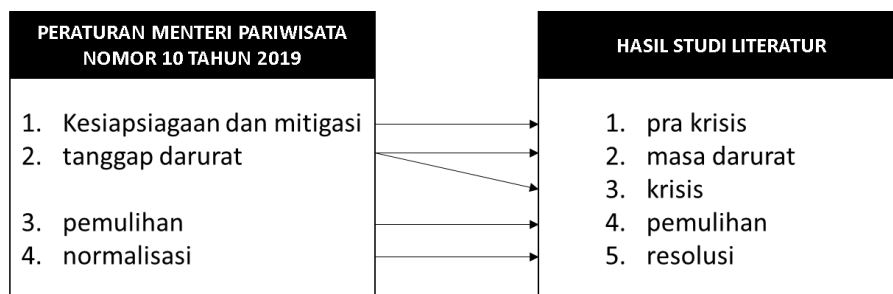
Gambar 4. Asesmen Implementasi Kebijakan Pemulihan pada Industri Perhotelan (Sumber: Hasil survei / Penulis)

Pembahasan

Kerangka kerja kebijakan pemulihan industri perhotelan di Indonesia termasuk dalam lingkup manajemen penanganan krisis kepariwisataan. Kerangka kerja tersebut merupakan bagian dalam Peraturan Menteri Pariwisata Nomor 10 Tahun 2019 tentang Manajemen Krisis Kepariwisata (Menteri Pariwisata, 2019). Secara umum, ketentuan dalam peraturan tersebut sudah sejalan dengan hasil studi literatur dan hasil temuan lapangan.

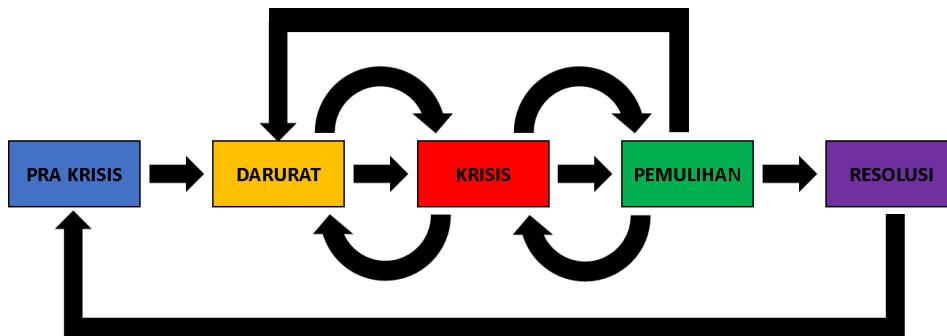
Dalam kerangka kerja manajemen krisis berdasarkan studi literatur, tahapan manajemen krisis dibagi ke dalam lima fase. Sementara dalam Peraturan Menteri Pariwisata Nomor 10 Tahun 2019, fase manajemen krisis dibagi menjadi empat fase seperti pada Gambar 5. Perbedaannya terdapat pada penggabungan masa darurat dan krisis pada kerangka kerja hasil studi literatur menjadi fase tanggap darurat pada Peraturan Menteri Pariwisata Nomor 10 Tahun 2019. Perlu kita akui bahwa kerangka manajemen krisis kepariwisataan dalam peraturan tersebut belum memberikan aksi dan tindakan yang detail pada setiap jenis usaha pariwisata. Satu hal yang menjadi dasar perlunya memiliki strategi pemulihan industri perhotelan adalah adanya penugasan pada Pasal 29 Ayat (1) Peraturan Menteri Pariwisata Nomor 10 Tahun 2019 untuk menyusun strategi pemulihan akibat krisis kepariwisataan.

Dalam fase pemulihan industri, kerangka kerja manajemen krisis kepariwisataan lebih menekankan pada aspek finansial pada usaha pariwisata. Arah kebijakan pemulihan industri pada Pasal 30 Ayat (4) Peraturan Menteri Pariwisata Nomor 10 Tahun 2019 hanya membatasi pada relaksasi keuangan dan keringanan pajak. Padahal, industri pariwisata merupakan sebuah ekosistem yang memiliki keterkaitan antar sektor dan saling mempengaruhi dalam memberikan pelayanan kepada wisatawan.



Gambar 5. Perbedaan fase penanganan krisis (Sumber: Penulis)

Satu hal yang perlu mendapat perhatian dalam penetapan fase penanganan krisis pada masa pandemi Covid-19 adalah tidak adanya perubahan fase yang searah atau non-unidireksional. Seperti ditunjukkan pada Gambar 6, pada krisis akibat pandemi Covid-19, fase darurat, krisis, dan pemulihan dapat terjadi berulang-ulang. Periode krisis yang semestinya dilanjutkan dengan masa pemulihan, bisa saja kembali ke masa darurat. Hal ini disebabkan adanya gelombang baru dari varian Covid-19 yang belum terdeteksi. Hal yang sama juga terjadi pada masa pemulihan. Masa di mana proses pemulihan bisa mulai dilakukan masih memiliki kemungkinan untuk kembali ke fase krisis karena kejadian yang tidak terduga yang berkaitan dengan kasus Covid-19 baru.



Gambar 6. Fase non-unidireksional dalam penanganan krisis Covid-19 (Sumber: Penulis)

Dalam kerangka kerja manajemen krisis kepariwisataan, pengembangan infrastruktur jaringan belum termasuk dalam kebijakan pemulihan. Aspek pemulihan destinasi dalam kerangka kerja tersebut hanya memperhatikan revitalisasi atraksi, aksesibilitas, dan amenitas secara fisik. Padahal akses jaringan teknologi informasi dan komunikasi merupakan kunci keberhasilan program peningkatan digitalisasi dalam industri perhotelan.

Hal terakhir dan paling penting yang berkaitan dengan kebijakan penanganan krisis kepariwisataan, yaitu perspektif yang digunakan dalam menyusun strategi pemulihan. Sesuai dengan tujuan dalam rencana strategis pembangunan kepariwisataan (Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, 2020), pembangunan pariwisata memiliki tujuan utama untuk berkontribusi dalam pertumbuhan ekonomi, melalui peningkatan produk domestik bruto (PDB), peningkatan devisa, dan peningkatan lapangan kerja. Ketiga komponen pertumbuhan ekonomi tersebut bertumpu pada industri dan pelaku usaha. Oleh karena itu, kebijakan pemulihan krisis akan lebih efektif jika menggunakan sudut pandang industri dalam perumusannya.

KESIMPULAN

Studi ini menghasilkan beberapa temuan penting sebagai pengembangan dari penelitian sebelumnya. Temuan pertama adalah penggunaan kerangka kerja manajemen krisis dalam menyusun kebijakan pemulihan industri perhotelan. Penggunaan kerangka kerja manajemen krisis memberikan perspektif kebijakan yang lebih luas dan menyeluruh daripada kebijakan berbasis jenis usaha atau industri. Namun, fokus tindakan dan rencana aksi dalam program pemulihan pada setiap fungsi harus mengarah kepada tujuan pemulihan industri pariwisata, yaitu peningkatan kontribusi terhadap perekonomian. Pemerintah dalam hal ini perlu memposisikan diri sebagai kolaborator untuk mengkoordinasikan para pemangku kepentingan dan berbagai sumber daya yang dimiliki. Temuan kedua berkaitan dengan paradigma dalam fase penanganan krisis. Sebelumnya, tahapan penanganan krisis dilakukan secara searah dan berurutan, serta berakhir pada fase resolusi atau normalisasi. Namun, pada krisis akibat pandemi Covid-19 ini, paradigma penyelesaian krisis secara biasa perlu diubah. Dengan demikian, perlu ada skenario-skenario baru dalam penanganan krisis untuk mengantisipasi krisis-krisis selanjutnya akibat pandemi.

Studi ini merupakan studi pendahuluan untuk menggali informasi dasar dalam penyusunan kebijakan pemulihan industri perhotelan. Oleh karena itu, metode yang digunakan terbatas pada studi literatur dan analisis kualitatif. Perlu studi lanjutan untuk melakukan konfirmasi terhadap temuan-temuan dalam studi ini menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah sampel mencukupi.

Hasil studi ini memberikan implikasi terhadap kebijakan penanganan krisis eksisting. Dampak dari kebijakan yang sudah ada dalam penanganan krisis di lapangan adalah rencana aksi dari masing-masing fungsi unit kerja kurang fokus pada pemulihan industri. Oleh karena itu, kebijakan penanganan krisis kepariwisataan dalam Peraturan Menteri Pariwisata Nomor 10 Tahun 2019 perlu ditinjau kembali khususnya pada tahapan pemulihan. Pembagian fungsi dan peran pada peraturan tersebut perlu diperjelas dan fokus terhadap langkah-langkah yang diperlukan untuk mendukung pemulihan industri.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, J., & Daud, N. (2016). Determining Innovative Tourism Event Professional Competency for Conventions and Exhibitions Industry: A Preliminary Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 69–75. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.041>
- Antariksa, B., Andriani, D., & Rusata, T. (2022). Studi pendahuluan mengenai dampak revenge tourism terhadap kebijakan kepariwisataan. *Seminar Pesona Pariwisata (Semesta)*, 55–63.
- Arbulú, I., Razumova, M., Rey-Maqueira, J., & Sastre, F. (2021). Can domestic tourism relieve the COVID-19 tourist industry crisis? The case of Spain. *Journal of Destination Marketing & Management*, 20, 100568. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100568>
- Arimbawa, I. G. A. P. (2022). Kesiapan dan Strategi Pemulihan Sektor Usaha Perhotelan Pasca Pandemi. *Diskusi Kemenparekraf April 2022*, 9.
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2022). *Distribusi PDRB Tahunan Provinsi Bali Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha (Persen), 2018-2019*. bali.bps.go.id. <https://bali.bps.go.id/indicator/52/368/2/distribusi-pdrb-tahunan-provinsi-bali-atas-dasar-harga-berlaku-menurut-lapangan-usaha.html>
- BPS. (2019). *Distribusi PDB Triwulanan Seri 2010 Atas Dasar Harga Berlaku 2019*. bps.go.id. <https://www.bps.go.id/indicator/11/106/4/-seri-2010-distribusi-pdb-triwulanan-seri-2010-atas-dasar-harga-berlaku.html>
- BPS. (2022). *Tingkat Penghunian Kamar pada Hotel Bintang 2022*. bps.go.id. <https://www.bps.go.id/indicator/16/122/1/tingkat-penghunian-kamar-pada-hotel-bintang.html>
- Calderwood, L. U., & Soshkin, M. (2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum.
- Delanova, M. (2019). Strategi pengembangan industri kreatif Bandung oleh Pemerintah Kota Bandung dalam mengantisipasi implementasi ASEAN Free Trade Area dan ASEAN Economic Community. *Jurnal Dinamika Global, Vol 4 No 01 (2019): Jurnal Dinamika Global*, 66–122. <http://ejournal.fisip.unjani.ac.id/index.php/jurnal-dinamika-global/article/view/101/87>
- Diayudha, L. (2020). Industri perhotelan di Indonesia pada masa pandemi Covid-19: Analisis deskriptif. *Journal FAME: Journal Food and Beverage, Product and Services, Accomodation Industry, Entertainment Services*, 3(1), 41–45.
- Du, W., Xin, Q., Xu, S., Zhou, H., & Jingjing, G. (2011). A Preliminary Study on the Use of the ICTs in the Tourism Industry in China. *2011 10th IEEE/ACIS International Conference on Computer and Information Science*, 373–376. <https://doi.org/10.1109/ICIS.2011.65>

- Garrido-Moreno, A., García-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R. (2021). Going beyond the curve: Strategic measures to recover hotel activity in times of COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102928. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102928>
- Hao, F., Xiao, Q., & Chon, K. (2020). COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102636. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636>
- Herédia-Colaço, V., & Rodrigues, H. (2021). Hosting in turbulent times: Hoteliers' perceptions and strategies to recover from the Covid-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102835. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102835>
- Kemenkeu. (2020). *Ini kriteria korporasi padat karya yang bisa diberikan jaminan kredit modal kerja*. www.kemenkeu.go.id. <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/ini-kriteria-korporasi-padat-karya-yang-bisa-diberikan-jaminan-kredit-modal-kerja/>
- Kusumaningtyas, M. (2020). New normal: Pelajaran yang dipetik dari Covid-19 untuk usaha perhotelan yang beroperasi di Jawa Timur. *Jurnal Ecopreneur*, 3(2), 80–86.
- Le, D., & Phi, G. (2021). Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102808. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102808>
- Listyowulan, W. (2022). Tren Pariwisata dan Kontribusi Traveloka dalam Pemulihan dan Pengembangan Pariwisata Lokal. *Presentasi Diskusi Kelompok Terpumpun (DKT) Kemenparekraf April 2022*, 18.
- Marhaeni, H. (2022). Statistik Usaha Perhotelan Indonesia di Sebelum dan Pasca Pandemi. *Audiensi Direktorat Statistik Keuangan, Teknologi Informasi, dan Pariwisata bersama Direktorat Kajian Strategis Kemenparekraf*, 13.
- Menteri Pariwisata. (2019). *Peraturan Menteri Pariwisata Nomor 10 Tahun 2019 tentang Manajemen Krisis Kepariwisata*. Kementerian Pariwisata.
- Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2020). *Rencana Strategis 2020-2024*. Kementerian / Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia.
- Nufaisa, H., Tirta, T., & Pakan, S. S. (2020). *Pemulihan ekonomi pariwisata: Tinjauan kebijakan dan kemitraan di tiga lokasi dalam konteks pandemi Covid-19*.
- Orîndaru, A., Popescu, M.-F., Alexoaei, A. P., Căescu, Ştefan-C., Florescu, M. S., & Orzan, A.-O. (2021). Tourism in a Post-COVID-19 Era: Sustainable Strategies for Industry's Recovery. *Sustainability*, 13(12), 6781. <https://doi.org/10.3390/su13126781>
- Presiden RI. (2009). *Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Sekretariat Negara.
- Pusdiktasari, Z. F., Sasmita, W. G., Fitrilia, W. R., Fitriani, R., & Astutik, S. (2021). Pengelompokan provinsi di Indonesia dengan ekonomi terdampak Covid-19 menggunakan analisis cluster. *Indonesian Journal of Statistics and Its Applications*, 5(1), 117–129. <https://doi.org/10.29244/ijsa.v5i1p117-129>
- Rustika, R., Nugroho, T. R., & Winnarko, H. (2021). Strategi pemulihan usaha perhotelan pada masa pandemi Covid-19 di Hotel Swissbell Balikpapan. *Prosiding SNITT Poltekba*, 185–192.
- Saksiari, L. M. (2022). Strategi pemasaran untuk meningkatkan tingkat hunian kamar di tengah pandemic Covid-19 di Alaya Resort Ubud. *Jurnal Mahasiswa Pariwisata dan Bisnis*, 1(1), 176–196. <https://doi.org/10.22334/paris.v1i1>
- Sanabria-Díaz, J. M., Aguiar-Quintana, T., & Araujo-Cabrera, Y. (2021). Public strategies to rescue the hospitality industry following the impact of COVID-19: A case study of the European Union. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102988. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102988>

- Susilo, Y. S., & Sarosa, S. (2020). Sektor pariwisata DIY di masa pandemi Covid-19: Strategi bertahan & strategi pemulihan. Dalam *Pandemi Covid-19 Sumbangan Pemikiran tentang Virus Hingga Kebijakan Strategis* (hal. 107–134). Cahaya Atma Pustaka Kelompok Penerbit Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Tobing, M. (2021). Analisis kebijakan pemulihan ekonomi nasional pada masa wabah pandemi (Covid-19) terhadap industri pariwisata sektor perhotelan. *IKRA-ITH Ekonomika*, 3(4), 11–24.
- UNWTO. (2020). *World Tourism Barometer Volume 18 Issue 2 May 2020*.
- Veal, A. J. (2018). *Research Methods for Leisure and Tourism* (Fifth). Pearson Education Limited.
- Wildan, A. (2018). Pengaruh tamu hotel, IHK dan tenaga kerja hotel terhadap penerimaan pajak hotel Kabupaten Semarang. *Economics Development Analysis Journal*, 7(1), 39–44.
- Yeh, S.-S. (2021). Tourism recovery strategy against COVID-19 pandemic. *Tourism Recreation Research*, 46(2), 188–194.
<https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1805933>
- Yusran, M. (2022). Kondisi dan Isu Usaha Perhotelan di Tengah Pandemi. *Diskusi Kelompok Terpumpun (DKT) Kemenparekraf 22.04.22*, 11.